

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM: Sociologia Económica e das Organizações

**Call Centers: Inovação Tecnológica, Manutenção das Formas
Organizacionais**

Ana Paula Fernandes Marques

Orientação: Professora Doutora Maria João Nicolau dos Santos

Júri:

Presidente: Professora Doutora Ilona Zsuzsanna Kovács

Vogais: Professor Doutor Carlos Alberto da Silva

Professora Doutora Maria João Nicolau dos Santos

Outubro/2004

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM: Sociologia Económica e das Organizações

**Call Centers: Inovação Tecnológica, Manutenção das Formas
Organizacionais**

Ana Paula Fernandes Marques

Orientação: Professora Doutora Maria João Nicolau dos Santos

Júri:

Presidente: Professora Doutora Ilona Zsuzsanna Kovács

Vogais: Professor Doutor Carlos Alberto da Silva

Professora Doutora Maria João Nicolau dos Santos

Outubro/2004

GLOSSÁRIO

ACD	—	Automatic Call Distributor
AT&T	—	American Telephone Telegraph Company
ATM	—	Automatic Teller Machine
CC	—	Call Center
CE	—	Comissão Europeia
CEO	—	Chief Executive Officer
CRM	—	Customer Relationship Management
CTI	—	Computer Telephony Integration
EITO	—	European Information Technology Organization
EMEA	—	Europe, Middle East and Africa
EPSCC	—	Empresa Prestadora de Serviços de Call Center
ERP	—	Enterprise Resource Planning
I&D	—	Investigação e Desenvolvimento
IDC	—	International Data Corporation
INE	—	Instituto Nacional de Estatística
IRS	—	Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares
JIT	—	Just In Time
MIT	—	Massachusetts Institute of Technology
MMS	—	Multimedia Message Service
NBC	—	National Broadcasting Company
SFA	—	Sales Force Automation
SMS	—	Short Message Service
SPSS	—	Statistical Package for Social Sciences
TIC	—	Tecnologias de Informação e Comunicação
TQM	—	Total Quality Management
UCI	—	Unified Customer Interaction
UE	—	União Europeia
USA	—	United States of America
WFA	—	Work Force Automation

RESUMO

Uma das problemáticas mais discutidas no seio da sociedade da informação é a subsistência de alguns dos aspectos mais negativos da sociedade industrial, apesar de toda a evolução tecnológica que tem acontecido nos últimos anos. Um desses aspectos é a organização do trabalho e os efeitos que tem nos trabalhadores. Na época áurea do Taylorismo/Fordismo os trabalhadores das linhas de montagem apresentavam níveis elevados de alienação, por um lado, devido ao trabalho ser repetitivo e destituído de qualquer incentivo à criatividade, e por outro, por via das suas qualificações serem muito poucas e logo escassearem oportunidades de vida alternativas. Hoje em dia, embora diferentes, perduram muitas linhas de montagem. Diferentes algumas delas, porque a automatização é onnipresente, porque a produção é especializada ou flexível e, sobretudo, porque os trabalhadores têm qualificações elevadas e projectos de vida paralelos.

O presente trabalho, constituído por um estudo de caso efectuado numa empresa prestadora de serviços de call center, tenta justamente analisar a organização do trabalho na linha de atendimento, e verificar de que modo os operadores, força executante dos serviços prestados, são afectados por essa organização, na postura que têm perante o trabalho e o emprego.

Palavras chave: call center, tecnologia, modelo de produção, qualificações, instrumentalização, sociedade da informação.

ABSTRACT

One of the most discussed problematic amidst the information society is the maintenance of some negative aspects of the industrial era, in spite of the huge technological evolution we have been experiencing for the last years. One of these aspects is the work organization and the effect it has on workers. During the golden years of Taylorism/Fordism, assembling line workers showed high levels of alienation, caused, on one hand, by the repetitive work and the lack of any incentive for creativity, and, on the other, because their qualifications were few and therefore alternative life opportunities were scarce. Nowadays, although different, several assembling lines prevail. Different, because automatization is comprised in all processes, production is customized and flexible and, above all, workers are highly qualified having life projects alongside work.

This research, which consists of a case study performed in a call center service provider, tries to analyse the work organization in an attendance line, and verify in what way operators, the main workforce, are affected by that organization concerning behaviour towards their work and job.

Key words: call center, technology, production model, qualifications, information society.

ÍNDICE

PREFÁCIO	11
AGRADECIMENTOS.....	13
DISSERTAÇÃO.....	14
1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 A questão de partida	14
1.2 Objectivos.....	15
1.3 Metodologia	16
1.4 Estrutura do trabalho	18
2 EXPLORAÇÃO E PROBLEMÁTICA.....	20
2.1 A sociedade da informação	20
2.1.1 Principais abordagens.....	22
2.1.2 Características essenciais	26
2.1.3 Trabalho e emprego.....	33
2.2 Os novos modelos de produção	40
2.2.1 Modelos de produção e formas organizacionais	41
2.2.2 Neotaylorismo, lean production e sistema antropocêntrico	43
2.3 Os call centers.....	53
2.3.1 Enquadramento histórico	53
2.3.2 Enquadramento na sociedade da informação	55
3 MODELO DE ANÁLISE	64
3.1 As hipóteses	65
3.2 Os conceitos.....	65
3.3 A grelha de análise.....	67
4 A OBSERVAÇÃO	69
4.1 Metodologia	69
4.1.1 As entrevistas	70
4.1.2 A concepção e validação do questionário	71
4.1.3 A construção da amostra	72
4.1.4 A implementação do questionário	74
4.1.5 A aplicação do questionário	75
4.2 O call center da EPSCC	76
5 ANÁLISE DE RESULTADOS.....	80
5.1 A caracterização dos casos.....	80
5.1.1 Caracterização pessoal.....	80
5.1.2 Caracterização profissional.....	83
5.2 A organização do trabalho.....	85

5.3	A relação salarial	91
5.4	A formação profissional	92
5.5	A flexibilidade	93
5.6	A integração e segurança.....	95
5.7	A valorização e o reconhecimento.....	99
6	CONCLUSÃO.....	103
	BIBLIOGRAFIA	108
	ANEXOS	113
7	PLANO DE OBSERVAÇÃO	113
8	GUIÃO DE ENTREVISTAS.....	116
8.1	Entrevista com CEO	116
8.2	Entrevista com Director Operações.....	117
8.3	Entrevista com Supervisores e Coordenador CC	117
9	INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO	118
9.1	Questionário aplicado em teste	118
9.2	Conteúdo da apresentação da campanha.....	134
9.3	Questionário aplicado aos operadores	136
10	QUADROS SPSS	138
10.1	Caracterização pessoal	138
10.2	Caracterização profissional	140
10.3	A organização do trabalho.....	142
10.4	A relação salarial	150
10.5	A formação profissional	150
10.6	A flexibilidade	152
10.7	A integração e segurança.....	153
10.8	A valorização e o reconhecimento.....	157

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estatísticas do emprego por sector de actividade	39
Quadro 2 – Índice de volume de trabalho por sector de actividade	39
Quadro 3 – Modelo produtivo Fordista	45
Quadro 4 – Grelha de análise	67
Quadro 5 – Experiência do operador	101
Quadro 6 – Sexo	138
Quadro 7 – Idade	138
Quadro 8 – Transformada da idade em grupos etários	138
Quadro 9 – Sit. familiar	138
Quadro 10 – Filhos	138
Quadro 11 – Hab. literarias	138
Quadro 12 – Hab. literarias * Sexo	139
Quadro 13 – Transformada da idade * Sexo	139
Quadro 14 – Estudante	140
Quadro 15 – Outras qualificações	140
Quadro 16 – Hab. literarias * Transformada da idade	140
Quadro 17 – Acum. profissões	140
Quadro 18 – Razão de ser operador	141
Quadro 19 – Acum. call centers	141
Quadro 20 – Tipo campanha	141
Quadro 21 – Antiguidade cc	141
Quadro 22 – Antiguidade empresa	141
Quadro 23 – Transformada de antiguidade cc	141
Quadro 24 – Transformada de antiguidade empresa	141
Quadro 25 – Org. trabalho	142
Quadro 26 – Tipocampanha * Org. trabalho	142
Quadro 27 – Complex. trab	142
Quadro 28 – Rotina trab	142
Quadro 29 – Afect. rotina	143
Quadro 30 – Trab. adequado competências	143
Quadro 31 – Hab. literarias * Trab. adequado competências	144
Quadro 32 – Tempo livre	145
Quadro 33 – Controlo dos tempos	145
Quadro 34 – Controlo das escutas	145
Quadro 35 – Afectação controlo dos tempos	145

Quadro 36 – Afecção controlo das escutas.....	145
Quadro 37 – Controlo dos tempos * Controlo das escutas.....	146
Quadro 38 – Acesso resultados.....	146
Quadro 39 – Benefício acesso resultados.....	146
Quadro 40 – Benefício acesso resultados individuais	146
Quadro 41 – Expressão benefício resultados individuais	147
Quadro 42 – Exp. ben. resultados individuais * Ben. resultados individuais	147
Quadro 43 – Resolv. problemas.....	147
Quadro 44 – Resolv. problemas * Tipo campanha	148
Quadro 45 – Reorg. trabalho	148
Quadro 46 – Reorg. trabalho * Tipo campanha.....	149
Quadro 47 – Trab. automático	149
Quadro 48 – Conhecimento tecnologia.....	149
Quadro 49 – Adaptação tecnologia.....	149
Quadro 50 – Escalão salarial	150
Quadro 51 – Prémios.....	150
Quadro 52 – Bónus.....	150
Quadro 53 – Razão bónus.....	150
Quadro 54 – Método atribuição bónus	150
Quadro 55 – Formação.....	150
Quadro 56 – Razão formação.....	151
Quadro 57 – Conteúdo formação.....	151
Quadro 58 – Benefício formação trabalho.....	151
Quadro 59 – Benefício formação operador	151
Quadro 60 – Relação horário com disponibilidade	152
Quadro 61 – Horas semana.....	152
Quadro 62 – Euros mês.....	152
Quadro 63 – Transformada de horas semana.....	152
Quadro 64 – Razão da quantidade disponibilizada	152
Quadro 65 – Importância disponibilidade	152
Quadro 66 – Influência disponibilidade em ser operador	152
Quadro 67 – Flexibilidade alteração disponibilidade	153
Quadro 68 – Rotação campanha	153
Quadro 69 – Rotina Trab. * Rotação campanha	153
Quadro 70 – Investimento trab.....	153
Quadro 71 – Relacionamento chefe.....	153
Quadro 72 – Relacionamento colegas	154
Quadro 73 – Desenvolvimento rel. colegas.....	154

Quadro 74 – Interacção colegas	154
Quadro 75 – Sentido trab.....	154
Quadro 76 – Actividade empresa.....	154
Quadro 77 – Accionistas empresa	154
Quadro 78 – Organização empresa	154
Quadro 79 – Dir. geral empresa.....	154
Quadro 80 – Outros dir. empresa.....	154
Quadro 81 – Possibilidade falar dir. empresa.....	154
Quadro 82 – Opinar supervisor	155
Quadro 83 – Consideração opinião.....	155
Quadro 84 – Satisfação trab.	155
Quadro 85 – Garantia salário.....	155
Quadro 86 – Contrato laboral com empresa	155
Quadro 87 – Razão porque sim contrato lab. empresa	155
Quadro 88 – Situação laboral preferida.....	156
Quadro 89 – Razão porque não contrato lab. empresa.....	156
Quadro 90 – Contrato laboral com empresa * Acumula profissão	156
Quadro 91 – Contrato laboral com empresa * Incerteza horário.....	157
Quadro 92 – Incerteza horário	157
Quadro 93 – Apoio faltas	157
Quadro 94 – Importância trabalho.....	157
Quadro 95 – Importância emprego	157
Quadro 96 – Prob. promocao.....	157
Quadro 97 – Prob. dispensa	158
Quadro 98 – Importância experiência futuro prof.	158
Quadro 99 – Importância experiência futuro competências.....	158
Quadro 100 – Importância experiência futuro empregabilidade	158
Quadro 101 – Importância trab. para empresa.....	158
Quadro 102 – Importância trab. para cliente	158
Quadro 103 – Recompensa pelo trab.	158
Quadro 104 – Modificação salarial.....	158
Quadro 105 – Status social.....	159
Quadro 106 – Importância trabalho * Importância trab. para empresa	159
Quadro 107 – Recompensa pelo trabalho * Habilitações literárias.....	160

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Distribuição dos operadores pelas campanhas internas	73
Figura 2 – Constituição da amostra	74
Figura 3 – Distribuição por grupos etários.....	81
Figura 4 – Cruzamento das habilitações literárias com grupos etários.....	82
Figura 5 – Habilitações literárias e sexo.....	83
Figura 6 – Antiguidade na profissão e na empresa	84
Figura 7 – Organização do trabalho.....	85
Figura 8 – Complexidade e grau de rotina do trabalho.....	85
Figura 9 – Cruzamento da adequação ao trabalho com as habilitações literárias	87
Figura 10 – Cruzamento do controlo dos tempos com o controlo das escutas.....	88
Figura 11 – Acesso à publicação de resultados da campanha e seu interesse.....	89
Figura 12 – Expressão em relação ao benefício da publicação de performance.....	89
Figura 13 – Resolução de problemas e reorganização do trabalho.....	90
Figura 14 – Grau de automatização do trabalho	90
Figura 15 – Conhecimento da tecnologia e sua adaptação ao trabalho	91
Figura 16 – Prémios.....	91
Figura 17 – Método de atribuição de bónus	92
Figura 18 – Utilidade formação para situação profissional e para trabalho	93
Figura 19 – Horas trabalhadas semanalmente.....	93
Figura 20 – Causas explicativas da disponibilidade para trabalhar	94
Figura 21 – Cruzamento da rotina no trabalho com a rotação de campanha	95
Figura 22 – Relações com o chefe e colegas.....	95
Figura 23 – Conhecimento da empresa	96
Figura 24 – Garantia de salário e grau de incerteza de obtenção de horário	97
Figura 25 – Relação com contrato laboral.....	98
Figura 26 – Situação laboral preferida	99
Figura 27 – Cruzamento da importância do trabalho para o operador e para a empresa	100
Figura 28 – Probabilidades de promoção e dispensa.....	100
Figura 29 – Cruzamento da recompensa pelo trabalho com as habilitações literárias	102
Figura 30 – Primeiro ecrã do <i>script</i>	136
Figura 31 – Segundo ecrã do <i>script</i>	136
Figura 32 – Ecrã número 8 do <i>script</i>	137
Figura 33 – Último ecrã do <i>script</i>	137

PREFÁCIO

Como é natural, no final da fase curricular de um mestrado, cada pessoa procura o tema que melhor se adequa ao seu conhecimento, ao seu interesse, que seja um desenvolvimento de algum assunto discutido nas aulas, e que seja exequível no âmbito de uma tese de mestrado. Eu não fugi à regra!

Trabalhei durante muitos anos na indústria de software para call centers tendo oportunidade de ter contactado com muitas destas organizações e consequentemente ter-me apercebido de muitas das suas problemáticas.

Considero muito interessantes estas formas organizacionais que proliferam hoje em dia em todos os serviços com os quais contactamos. Seja para dar a leitura da água, seja para contratar um serviço de televisão por cabo, seja para fazer operações bancárias, para saber as chegadas e partidas dos aviões e até para tirar uma dúvida sobre o IRS. Por outro lado, e menos interessante porque muitas vezes consideramos que estamos a ser incomodados, o *telemarketing* é amplamente utilizado pelas empresas para promover e vender os seus serviços. O que também não deixa de ser um aspecto interessante. Se nos incomoda porque é que é utilizado? Naturalmente porque os resultados que daí advêm para as empresas são bons. Então não nos incomodará assim tanto... porque resulta.

No decorrer da fase curricular abordámos a temática dos modelos de produção, onde os call centers são muitas vezes utilizados como exemplos de organizações que funcionam segundo o modelo Taylorista/Fordista. Também nas temáticas da sociedade da informação e da globalização, estas organizações são mencionadas como cultivadoras do trabalho precário. Dois aspectos suficientemente prementes e actuais para despertarem ainda mais o meu interesse.

Por fim, e porque durante todos os anos de trabalho na indústria de call centers conheci muita gente, um amigo concordou que efectuassem o estudo de caso na

empresa que dirige. Por sua vontade, o nome da empresa não é divulgado, razão pela qual, doravante, a empresa será designada por EPSCC – Empresa Prestadora de Serviços de Call Center.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, os meus agradecimentos vão para a EPSCC e nomeadamente para o director geral, director de operações, director de informática e coordenador do call center, que se disponibilizaram para me ajudar e que o fizeram sem quaisquer restrições e de acordo com os meus requisitos. Em segundo lugar, estendo estes agradecimentos aos supervisores da EPSCC que comigo colaboraram. Em terceiro lugar, agradeço a todos os operadores que participaram no estudo empírico que efectuei.

Paralelamente estendo os meus agradecimentos ao ISEG, concretamente a todos os meus professores e à minha orientadora de tese, que me despertaram para questões até então ignoradas, e ao centro de informática que me disponibilizou o SPSS que me permitiu elaborar a análise de dados.

Por último mas não menos importante à família e amigos, que privei da minha companhia e ajuda durante este último ano, e principalmente ao meu marido, que me ajudou na revisão do documento de dissertação.

DISSERTAÇÃO

1 Introdução

Existe uma tendência generalizada para fazer analogias entre as linhas de montagem da sociedade industrial e as linha de atendimento da sociedade da informação. Não só pelo aspecto da organização do trabalho em si mas também pelo que esta origina: alienação dos trabalhadores em relação ao trabalho.

Analogias existirão com certeza, mas a postura perante o trabalho e os efeitos deste sobre os trabalhadores apresentam muitas diferenças. Ou seja, as semelhanças entre a personagem que Charles Chaplin interpretava em “Tempos Modernos” e o Nuno¹ que trabalha num call center, são muito poucas. Naturalmente porque os tempos são outros, porque a importância de suprir as necessidades básicas não é tão forte hoje como outrora, porque a educação de uns e outros mudou radicalmente, porque os projectos de vida são diferentes, porque...

Iremos ver ao longo desta dissertação, cuja parte empírica contem um estudo de caso, como encaram os operadores de call center os modelos de produção nos quais estão inseridos, nomeadamente no que diz respeito a aspectos como: a divisão e organização do trabalho, as qualificações, os laços sociais, e o reconhecimento social pelo trabalho.

1.1 A questão de partida

A questão ou pergunta de partida que colocámos, fundamental para iniciar qualquer trabalho de investigação, foi a seguinte:

De que modo as características mais relevantes do modelo de produção do call center afectam a postura dos operadores perante o seu trabalho?

¹ Nome fictício

Ou, dito de outra maneira, será que as características da organização do trabalho de um call center, de acordo com alguns autores com muitos traços Tayloristas, são percebidas como prejudiciais e alienatórias, ou actuam em conjugação com os interesses dos operadores?

Com esta direcção em mente, delimitámos e restringimos o tema da dissertação, que versará sobre o modelo de produção e seu modo de relacionamento com os trabalhadores no âmbito de uma empresa de call center, empresa paradigmática da sociedade da informação nomeadamente pela sua utilização intensiva de TIC (Tecnologias de Informação e Comunicação), e consequente necessidade de uma mão de obra com competências “informacionais”.

1.2 Objectivos

O objectivo principal desta tese é tentar complementar alguns trabalhos já efectuados no ISEG (Instituto Superior de Economia e Gestão) nas áreas dos call centers e nas áreas da “externalização”, focando-nos nos aspectos relacionados com a organização do trabalho e o modo como os operadores a encaram, e não nas questões já abordadas, relacionadas sobretudo com a “precarização” do emprego e do trabalho. Tentaremos assim, abstrair-nos das situações de trabalho temporário, de desemprego, de protecção social e de segundas oportunidades, pelas quais os operadores passam ao longo da vida.

Posto este preâmbulo, elegemos como objectivo geral da tese o seguinte:

Perceber como é que os operadores de um call center são afectados pelo modelo de produção de uma organização de serviços integrada na sociedade da informação, que aparenta integrar alguns aspectos do Taylorismo.

De modo a colmatar este objectivo geral, dividimo-lo em objectivos mais específicos que nos propomos atingir de modo faseado. Assim, em primeiro lugar, propusemo-nos rever a literatura sobre a sociedade da informação, comparando-a com a sociedade industrial. Em segundo lugar, considerámos a revisão da literatura

sobre modelos de produção e nomeadamente sobre modelos de produção numa organização do sector dos serviços. O terceiro objectivo específico consistiu em caracterizar o sector dos call centers como prestadores de serviços às empresas, no contexto da sociedade da informação e principalmente na vertente da organização do trabalho. Por último, tentámos apreender as percepções dos operadores de call center, justamente no que diz respeito à organização e divisão do trabalho, e seus efeitos na maneira como se posicionam perante o trabalho e o emprego.

1.3 Metodologia

A metodologia seguida neste trabalho é a metodologia utilizada em trabalhos de investigação em Ciências Sociais que é composta pelas fases: pergunta de partida, exploração, problemática, modelo de análise, observação, análise e conclusão (Quivy, 1998).

A pergunta de partida, já descrita, serve como primeiro fio condutor da investigação e surgiu, também como já foi referenciado, pela curiosidade de relacionamento dos call centers, empresas paradigmáticas da sociedade da informação como grandes utilizadoras de TIC, com os novos modelos de produção protagonistas desta mesma sociedade da informação.

A fase exploratória foi feita sobretudo recorrendo à leitura de variadas obras, revistas e relatórios, bem como recorrendo a entrevistas informais com alguns responsáveis da empresa onde foi feito o estudo de caso. O manancial de informação recolhido permitiu, conjuntamente com a revisão das obras que mais contribuíram para o conhecimento das temáticas da sociedade de informação, dos novos modelos de produção e das empresas de call center, constituir o estado da arte e desenvolver a problemática.

Após a problemática e decorrente da análise das convergências, divergências e complementaridades das várias obras constantes da bibliografia, foi definido o modelo de análise e respectiva metodologia que ditou as outras fases da dissertação. Desta

maneira, foi escolhida a abordagem a seguir, nomeadamente no que diz respeito às variáveis a utilizar e ao modo como estão relacionadas, formulando assim as hipóteses. Em consequência, os indicadores foram escolhidos de modo a poderem validar ou não as referidas hipóteses, sendo assim constituído o modelo de análise.

Tratando-se de um estudo de caso, a fase de observação foi efectuada na empresa prestadora de serviços de call center, através de um inquérito por questionário aos operadores. Este inquérito foi concebido, desenvolvido e implementado pela autora, com recurso à aplicação de software de call center utilizada na EPSCC (Empresa Prestadora de Serviços de Call Center), de modo a que os operadores respondessem informaticamente, evitando assim o processo moroso e permeável a erros de introdução dos dados no software de análise. Para a elaboração do inquérito, fizemos várias entrevistas aos responsáveis do call center bem como a alguns dos seus supervisores de modo a garantirmos, por um lado, a inclusão de aspectos importantes no mesmo, e por outro, a utilização da linguagem comum do call center e da EPSCC. Para além destas entrevistas analisámos alguns documentos internos da empresa que também nos alertaram para questões relevantes que complementaram o nosso trabalho empírico. O questionário foi aplicado em teste a dois operadores sendo corrigidos alguns pormenores que se revelaram importantes no decorrer desta acção. A aplicação do questionário foi semi-directa já que embora a autora estivesse presente durante a aplicação para responder a dúvidas, esta era feita em bloco e não individualmente.

O programa de análise de dados utilizado foi o SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), cedido para o efeito pelo ISEG no âmbito deste mestrado.

A análise de resultados é sobretudo quantitativa, de acordo com o instrumento utilizado, e daí derivam as relações entre as variáveis e a validação ou não das relações causais sugeridas pelas hipóteses.

Por fim, a conclusão sintetiza os resultados obtidos, nomeadamente a conformidade ou não com as hipóteses definidas no modelo de análise e o balanço entre os resultados esperados e obtidos, e alerta para possíveis investigações futuras que dêem continuidade ao estudo agora efectuado.

1.4 Estrutura do trabalho

O presente trabalho está dividido, de acordo com as regras comumente aceites para trabalhos de investigação desta natureza, em três partes fundamentais: introdução, desenvolvimento e conclusão. Estas partes fundamentais incluem as etapas de um trabalho de investigação em ciências sociais definidas por Quivy (Quivy, 1998) e apresentadas no capítulo precedente.

O documento é composto principalmente pelas secções: prefácio, dissertação, bibliografia e anexos. No prefácio é apresentada a razão do objecto de estudo, na dissertação é desenvolvido todo trabalho de investigação, na bibliografia são apresentadas todas as obras utilizadas e consultadas e, finalmente em anexo, é apresentada toda a informação utilizada no estudo de caso efectuado na EPSCC, bem como todos os dados e suas relações que justificam a análise efectuada e resultante do inquérito por questionário.

A secção dissertação, é composta por vários capítulos, cada um dos quais referente a uma fase do processo de investigação. Assim a pergunta de partida está incluída no capítulo da introdução, a que se segue um outro que contém a exploração e problemática e depois o capítulo com o modelo de análise. A fase de observação, durante a qual foi efectuado o inquérito por questionário, constitui outro capítulo. Aqui são explicados todos os detalhes do processo de trabalho utilizado, tais como as entrevistas, a concepção do questionário, a constituição da amostra, a implementação do questionário e a sua administração. É também feita uma descrição do call center da EPSCC. O capítulo seguinte, a análise de resultados, caracteriza inicialmente os

casos, fazendo depois a análise estatística detalhada do resultado do inquérito. Por fim, a conclusão constitui o último capítulo da secção dissertação.

A secção anexos está organizada de modo semelhante à dissertação, i.e., está organizada por capítulos entre os quais se encontram o plano de observação, o guião das entrevistas efectuadas, o questionário utilizado e os quadros resultantes da análise com o SPSS.

2 Exploração e Problemática

A exploração e a problemática foram efectuadas em redor de três vectores primordiais: a sociedade da informação, os novos modelos de produção e os call centers.

A sociedade da informação, porque é no seu âmbito que proliferam as empresas prestadoras de serviços de call centers, sendo mesmo consideradas um dos seus tipos de empresas paradigmáticas: são utilizadoras intensivas de TIC – para além de serem também, este tipo de organizações, uma boa charneira do seu desenvolvimento – e utilizam recursos com elevada qualificação, nomeadamente “informacional” e comunicacional, requisitos imprescindíveis na sociedade da informação, como referencia o relatório internacional de desenvolvimento (EITO, 2001).

Os novos modelos de produção, porque sendo uma das vertentes através da qual se podem analisar as diferenças e similaridades das empresas da sociedade da informação quando comparadas com as empresas da sociedade industrial, é das mais interessantes no caso das empresas de call center, dado o número de estudos feitos para o sector dos serviços e para este tipo de empresas em particular, ser diminuto. Os call centers, porque são organizações que aparentam algumas semelhanças às linhas de montagem de outrora, não obstante terem simultaneamente, características completamente antagónicas às organizações da era industrial.

2.1 A sociedade da informação

Embora o termo sociedade de informação tenha sido mencionado no final dos anos 50, princípio dos anos 60, o seu conceito, tal como o conhecemos hoje, apareceu em consequência da denominação da sociedade como pós-industrial desde há cerca de 30 anos. Esta pós-industrialização caracterizava-se pela passagem de uma economia assente na indústria para uma economia assente nos serviços, assim como tinha

acontecido com a passagem da agricultura para a indústria no advento da sociedade industrial.

Isso corresponde, para Bell, a uma “terciarização” da economia, justificada pelo deslocamento da ênfase económica na indústria para o sector de prestação de serviços, em paralelo com o que tinha acontecido no início da era industrial com o deslocamento da ênfase económica na terra para a indústria. Da força física, característica da sociedade pré-industrial, tinha-se passado para a força da energia e das máquinas na sociedade industrial e estava agora a passar-se para a força da informação na sociedade pós-industrial. Ainda utilizando uma comparação entre os três estágios de sociedade, dos bens produzidos exclusivamente para saciar as necessidades básicas, passou-se para a produção maciça de bens (quantidade) e depois, no último estágio, para a produção especializada de bens e serviços (qualidade) (Bell, 1977).

Para Beniger, com a sociedade da informação nasce um novo sector: o da informação (Forrester, 1993). Também Masuda prefere falar de um sector quaternário, sector este que inclui as indústrias ligadas à informação (Serra, 1995). Castells mantém os sectores de actividade tradicionais: a agricultura, a indústria e os serviços. A novidade é que todos são “informacionais” no sentido em que “produzem e distribuem baseando-se na informação e no conhecimento incorporados no processo de trabalho pelo poder crescente das tecnologias de informação” (Castells, 1997:119).

Para além da questão de nomenclatura dos grandes sectores de actividade, o elemento inovador é a informação e mais concretamente o conhecimento. Ainda segundo Bell, referido por Serra, do capital e do trabalho passa-se para o conhecimento e informação; de uma sociedade centrada na produção de bens para uma sociedade caracterizada pela manipulação do conhecimento. Já para Touraine, referenciado na mesma obra, o grande motivo de conflito já não é a propriedade privada (como na época do capitalismo industrial) mas sim o conhecimento e controlo da informação, que é propriedade das classes dominantes. A sociedade da informação

é caracterizada mais pela alienação do que pela exploração, no sentido em que seduz, manipula e integra. O que define essa alienação é a ausência de informação e de participação efectiva nas decisões (Serra, 1995).

2.1.1 Principais abordagens

O conceito foi escalpelizado por muitos autores e algumas caracterizações e previsões foram efectuadas. Através de obras de síntese, podemos hoje “conceptualizar” a sociedade da informação numa dimensão em particular: determinismo tecnológico ou não. Esta questão é abordada por Forester que a resume à pergunta “está o nosso futuro a ser determinado pela tecnologia ou somos, até certo ponto, livres de escolher e modelar o futuro?” (Forester, 1993:16).

Em torno desta questão, como poderemos constatar na obra atrás referida, alguns autores agrupam as diferentes perspectivas de acordo com o que lhes parece ser mais relevante. Barry Jones utiliza as perspectivas da descontinuidade radical ou incremento tradicional e Miles prefere agrupar as diferentes correntes em contínua, transformadora ou estrutural. Muitos outros autores resumem as perspectivas a optimista e pessimista, havendo também os que consideram um outro grupo, o dos heréticos (Forester, 1993).

Assim, poderemos considerar as três abordagens seguintes de modo a perceber o que está em causa quando falamos de sociedade e da sua relação com as TIC:

- Contínua, transformadora ou estrutural;
- Descontinuidade radical ou incremento tradicional;
- Optimistas ou pessimistas.

No primeiro grupo, os que adoptam a continuidade, advogam que a tecnologia tem vindo a ser desenvolvida num processo evolutivo e não trará qualquer alteração abrupta à sociedade. Já os “transformacionistas”, vêem o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação como revolucionário, que despoletará alterações radicais na sociedade. Por último, e com uma posição mais moderada, os

estruturalistas defendem que, embora o aparecimento das TIC possa ser revolucionário, estas podem acomodar-se à estrutura existente da sociedade industrial. Corroboram dizendo que as TIC têm a capacidade de remodelação das instituições mas não ao ponto de as transformar completamente (Forester, 1993).

Em paralelo, ainda incluídos neste primeiro grupo, existem alguns pensadores que vêem a sociedade da informação como uma continuidade mas negativa, i.e., que o desenvolvimento das TIC vem favorecer a continuidade dos aspectos negativos do capitalismo como o poder e o controlo sobre os indivíduos de uma maneira geral e sobre os trabalhadores em particular.

No segundo grupo, os defensores da descontinuidade radical vêem a chegada das TIC e as consequências que daí advêm como uma quebra fundamental com o passado. Os partidários do incremento tradicional consideram que esta mudança é meramente evolutiva não constituindo um corte radical com o passado (Forester, 1993).

No terceiro grupo estão os autores que agrupam as perspectivas em optimistas e pessimistas. No que diz respeito a este grupo, a análise situa-se preferencialmente em torno do futuro da sociedade em relação ao trabalho. Enquanto os optimistas prevêem uma diminuição do tempo do trabalho e o aumento do tempo de lazer para todos, os pessimistas alertam para as situações de desemprego que a sociedade da informação gerará por via da automação. Forester, insere ainda nesta última perspectiva, o grupo dos heréticos, considerando que estes são os que desdenham a questão das TIC constituírem ou não uma revolução e que olham para as TIC meramente como uma arma ideológica nas mãos dos capitalistas (Forester, 1993).

Todas as abordagens vão sensivelmente no mesmo sentido: opor a continuidade à descontinuidade, e antever os benefícios ou prejuízos que a sociedade da informação acarretará. A última abordagem, optimistas ou pessimistas, por ser a mais relacionada

com o trabalho e com as TIC será a abordagem mais relevada ao longo desta exposição.

Os optimistas argumentam que a sociedade da informação origina novas e mais flexíveis formas de trabalho, “que permitem ir além dos aspectos rotineiros e alienatórios do trabalho industrial, em direcção a uma era de informação mais libertadora dando maior controlo aos trabalhadores sobre o processo de trabalho e contribuindo estes com maior *input* para o mesmo” (Giddens, 2000:381).

Os pessimistas não estão convencidos que as tecnologias de informação tragam uma completa e positiva transformação do trabalho. Agitam a bandeira do desemprego e da redução do papel do ser humano na economia (Kovács, 2002).

Apesar da sociedade da informação ser apresentada a nível da UE (União Europeia) como libertadora e como veículo para o desenvolvimento em todas as suas vertentes, alguns autores recentes não pensam exactamente da mesma maneira e alertam para algumas questões primordiais.

Petrella, alerta para a supressão de postos de trabalho na sociedade da informação e a ausência de crescimento para contrabalançar. A sociedade da informação aumenta a oferta e não a procura, num mercado já saturado (Petrella, 1999).

Para o Grupo de Lisboa, a competição como ideologia e não como meio, que ignora os aspectos sociais e ecológicos fomentando a exclusão social de indivíduos, empresas, regiões e nações, é o principal malefício da sociedade da informação. Há uma polarização crescente entre “os que têm” e “os que não têm” mais uma vez a nível de indivíduos, empresas, regiões e nações. Alerta, numa perspectiva de um mundo global, para a necessidade de existirem formas de governação política e regulação económica a nível global (Grupo de Lisboa, 1994).

Castells foca sobretudo a polarização da mão-de-obra: auto-programável e genérica. Salienta o aspecto “darwinístico” da competição e polarização entre os “capazes” e os “não capazes”. Considera que apesar de não existir um mercado

laboral global, o trabalho é um recurso global através da crescente “externalização” da produção e dos serviços (Castells, 1997). Contudo o trabalho que é global, em termos individuais, é o trabalho das “elites”, continuando o outro trabalho, o desqualificado, a ser local (Castells, 2002). Nasce assim uma nova divisão internacional do trabalho: produtores de alto valor, de grande volume, de matérias-primas e redundantes (Castells, 1997).

Os países, mas também as regiões, as empresas e os indivíduos, serão tão mais competitivos e logo vencedores na sociedade da informação, quanto mais valor adicionarem ao processo de produção.

Ambos, optimistas e pessimistas, apresentam argumentos igualmente válidos. No entanto, a corrente optimista parece considerar que todos os trabalhadores estão aptos a usufruir das TIC e de “tomarem conta de si próprios”. Tal não parece ser o caso da nossa sociedade actual embora seja uma meta muito aliciante. Há contudo que preparar o caminho para a transformação, já que ela parece ser inevitável. O caminho parece ser o caminho da educação e formação que já Reich preconizava para os USA (United States of America), de modo a constituírem uma sociedade de alto valor acrescentado (Reich, 1996).

Ao encontro desta corrente vão algumas políticas da UE que delegam para o indivíduo a responsabilidade da sua formação e respectiva sobrevivência no mundo do trabalho. Também Angel Fernandez, citando Petrella e Ruysen, escreve que, “Na sociedade do futuro, a teoria do pleno emprego será confrontada com uma problemática de deixar a cada um a procura do “trabalho escolhido” onde o tempo de trabalho, o nível de remuneração e a cobertura social, em vez de serem pré-determinados e intimamente ligados, podem ser adaptados, para além de um mínimo indispensável, aos desideratos de uns e de outros” (Fernandez, 1995:101).

2.1.2 Características essenciais

Os conceitos principais à luz dos quais se perceberá melhor as condicionantes da sociedade da informação são, segundo Bell, o ritmo da mudança e a mudança de escala. O ritmo da mudança verifica-se, por exemplo, na relação de pais para filhos. Segundo Bell, a preparação que os pais davam antigamente aos filhos para construírem o seu futuro, era uma preparação tendo em conta sobretudo a sua própria experiência de vida. O futuro dos filhos era geralmente desenhado à semelhança da vida dos pais, já que se presumia que as alterações na sociedade não seriam muito grandes. Nesse sentido, os filhos absorviam essa experiência, poupando-se-lhes problemas e surpresas que os prejudicassem ou desviassem do decurso normal da sua vida. Hoje em dia a preparação dos filhos já não segue esse padrão. Actualmente os pais, e os outros actores participantes na educação, têm que preparar os seus filhos para um futuro desconhecido. A rapidez da mudança é muito grande e a capacidade de adaptação é fundamental (Bell, 1977).

O outro elemento condicionador é a mudança de escala. Bell demonstra, utilizando vários indicadores, que as unidades de medida se modificaram. Indicadores como o número de habitantes dos USA, o número de pessoas a viver nas cidades, o número de trabalhadores a trabalhar em empresas de grande dimensão, o tempo que medeia entre um acontecimento e a sua divulgação nos vários meios de comunicação existentes, mudaram radicalmente. Bell acentua ainda o número de pessoas que cada um de nós conhece, ou de que tem conhecimento, já que este indicador interfere no modo como experimentamos e sentimos o mundo. De facto, tanto a própria mobilidade que hoje é grande, como a expansão e abrangência dos meios de comunicação fazem com que conheçamos ou saibamos da existência de milhares de pessoas em contraste com as centenas de antigamente (Bell, 1977). Estamos aliás, como refere Giddens, cada vez mais ligados a todas as pessoas independentemente do espaço físico em que se encontram. Giddens vai mais longe e refere que as acções de todos

nós têm influência nos outros e os problemas mundiais têm consequências para nós (Giddens, 2001).

Para além deste dois vectores da mudança, Santos refere ainda a sua amplitude. A mudança constante verifica-se nos sistemas económico, social e até cultural e não somente a nível das tecnologias de informação e comunicação (Santos, 2001).

Esta amplitude da mudança deriva da observação de um outro fenómeno decorrente da sociedade da informação – a globalização.

As dimensões espacial (amplitude) e temporal (ritmo) são paradigmáticas da globalização. O espaço deixou de ter a importância que detinha já que por via do desenvolvimento das comunicações deixou de dificultar o relacionamento. Hoje em dia será perfeitamente aceitável e factível que uma empresa de engenharia tenha o seu *headquarter* em Singapura; o departamento de desenho e programação na Índia; o departamento de integração na Malásia; os serviços financeiros em Hong Kong; faça *outsourcing* da produção na China, controlado através de *workstations* em Bangalore e Kuala Lumpur; a montagem em Penang e vendas nos USA (Ohmae, 1995). O tempo é medido em unidades incompreensíveis há alguns anos atrás: o nanossegundo é a unidade mais utilizada para medir a disponibilização da informação. Factos que acontecem na empresa atrás citada em Bangalore, a nível do desenho e da programação, são simultaneamente disponibilizados a Kuala Lumpur que se pode adaptar a eles de modo a manter a fluidez na cadeia de produção.

Os factores facilitadores da globalização são políticos, sociais, culturais, económicos e sobretudo tecnológicos. Entre os políticos o que mais se evidencia é o desmoronamento do muro de Berlim. Este facto tem no entanto uma causa económica e uma repercussão em cadeia alimentada pelos meios de comunicação que enformam já em si um dos aspectos da própria globalização. Uma das razões da queda do bloco de leste foi o facto de este ter deixado de acompanhar o crescimento económico que se verificava no ocidente, a partir dos anos 70. A reacção em cadeia a que se assistiu,

transversal a todos os países comunistas, foi influenciada pela televisão e pelos meios de comunicação em geral (Ohmae, 1995).

Os aspectos económicos relevam-se sobretudo a nível dos mercados e da sua liberalização que potenciam as trocas comerciais entre todos os pontos do globo. Entre estes, o mercado financeiro, dada a velocidade a que é operado, tem tido uma grande influência no modo de operar das empresas mundiais. Com um simples *click*, valores nunca antes imagináveis podem ser transferidos e aplicados em qualquer zona do globo. Esta facilidade de movimentação pode ter consequências alargadas tal como aconteceu com a desestabilização da economia Asiática em 1998 que teve repercussões económicas em zonas do globo distantes (Ohmae, 1995).

Associado a todos estes aspectos está o desenvolvimento tecnológico que permite a ubiquidade da informação e favorece uma aproximação social e cultural entre os povos. A geração mais jovem de um país Asiático tal como o Japão ou a Coreia do Sul, por via da sua educação multimédia, tem mais focos de identificação com os jovens Americanos ou Europeus do que com a geração dos seus avós (Ohmae, 1995). Um pequeno apontamento referido por Giddens dá conta justamente deste fenómeno. Uma amiga sua decidiu ir estudar uma comunidade rural da África Central. Quando chegou foi convidada para uma festa de acolhimento. Foi com grande entusiasmo que aceitou o convite por pensar que seria uma ótima oportunidade para conhecer melhor os hábitos da comunidade e simultaneamente começar a relacionar-se com os seus membros. Afinal tudo se resumiu a ver o filme “Basic Instinct” que ainda nem sequer tinha estreado em Londres (Giddens, 2001)...

A mudança, nas suas diversas dimensões, é, segundo Bell, a ideia em torno da qual se deve centrar a discussão das componentes centrais e estruturais da sociedade pós-industrial, que são o conhecimento e a tecnologia (Bell, 1977).

O conhecimento, definido por Bell como “um conjunto de formulações organizadas de factos ou ideias, apresentando uma opinião reflectida ou algum resultado

experimental, transmitidos a outras pessoas através de algum meio de comunicação e sob forma sistemática” (Bell, 1977:199), é o elemento que catapulta um aspecto central na economia moderna: a inovação.

A capacidade para inovar é hoje não a capacidade para descobrir novos princípios tecnológicos mas sim a capacidade para explorar sistematicamente os efeitos produzidos por novas combinações e utilizações de itens do *stock* existente de conhecimentos. Para a acumulação de conhecimento, ou na economia do conhecimento, são fundamentais a tecnologia e o capital humano.

A importância do conhecimento é tal que, como refere Santos, o próprio processo de produção intelectualizou-se na medida em que as fases de concepção, organização e planeamento, consomem não só mais tempo, mas também mais e melhores recursos do que a fase de transformação ou de execução (Santos, 2001). Essa importância é também relevada nas grandes, mas também nas médias, organizações, sobretudo de serviços, através da figura do *knowledge manager* que é justamente a função responsável pela angariação, organização e disseminação do conhecimento da própria organização. Paralelamente, a investigação e desenvolvimento, aspectos para os quais o conhecimento teórico é fundamental, estão cada vez mais presentes em todos os sectores de actividade.

2.1.2.1 O novo paradigma tecnológico

Segundo Castells, a matéria prima deste novo paradigma, é a informação. São tecnologias para actuar sobre a informação e não informação para actuar sobre a tecnologia como nas revoluções tecnológicas anteriores. Como características principais do paradigma, Castells refere: a capacidade de penetração dos efeitos das novas tecnologias, já que todos os processos da nossa existência individual e colectiva estão ou são moldados pelo novo meio tecnológico; a lógica da rede, presente em qualquer sistema ou conjunto de relações usando as novas tecnologias de informação; a flexibilidade, que se torna decisiva na capacidade de reconfiguração

das organizações, fundamental por sua vez, numa sociedade caracterizada pela constante mudança e fluidez organizacional; a crescente convergência de tecnologias específicas para um sistema altamente integrado, onde a micro electrónica, as comunicações, a opto electrónica, e os computadores, estão hoje todos integrados nos sistemas de informação (Castells, 2002).

Na economia “informacional” e global, a nova lógica organizativa é assim a rede onde uma empresa, ao invés de ter todas as funções integradas verticalmente nos seus diversos departamentos como acontecia na era industrial, faz parte de uma rede de empresas ou indivíduos que lhe proporcionam todos os bens e serviços de que precisa (Castells, 1997).

Paralelamente, e mercê do mundo globalizado em que vivemos, a produtividade, a inovação e a flexibilidade são condições necessárias para as empresas serem competitivas e sobreviverem.

A produtividade pode obter-se por redução do factor trabalho (substituindo-o pelas tecnologias) ou por novas configurações organizativas onde a aposta na formação, e logo nas qualificações e competências dos colaboradores, é evidenciada.

A inovação obtém-se sobretudo a partir do conhecimento. A empresa que obtenha e mantenha conhecimento; o processe e o aplique; e que nesses processos envolva todos os recursos, será com certeza uma empresa competitiva. Como menciona Weiss, uma empresa que saiba identificar o conhecimento, difundi-lo e aplicá-lo, e que favoreça a aprendizagem contínua e a rentabilização do saber, ganha uma aposta sobre o futuro (Weiss, 1994).

No modelo flexível e em rede, característico da sociedade da informação, a flexibilidade tem três formas principais: a flexibilidade tecnológica, a flexibilidade organizacional e a flexibilidade dos recursos humanos. Esta última tem várias componentes como a flexibilidade quantitativa – contratação e dispensa de recursos consoante as necessidades da empresa – e a flexibilidade qualitativa – aumento das

qualificações dos recursos de modo a que estes atinjam um grau de polivalência e autonomia elevado (Kovács, 2002).

Segundo Castells, no novo paradigma “informacional” do trabalho não se vislumbra um modelo simples, mas uma teia confusa, tecida pela interacção histórica entre mudança tecnológica, política de relações industriais e acção social conflituosa (Castells, 2002). Ainda assim, resume o processo de produção “informacional”, no contexto da economia “informacional” global e da empresa em rede a:

- Valor acrescentado gerado quer pela inovação de processo quer de produto;
- Inovação que depende do potencial de pesquisa e capacidade de aplicar descobertas de conhecimento a objectivos específicos;
- Execução das tarefas e capacidade de feedback;
- Adaptabilidade interna e flexibilidade externa;
- Tecnologias de informação que determinam largamente a capacidade de inovação; possibilitam a correcção de erros e a criação de efeitos de feedback; fornecem a infra-estrutura para a flexibilidade e adaptabilidade através da gestão do processo produtivo (Castells, 2002:317-318).

Actualmente, e devido a transformações tais como o mercado orientado para o cliente, a tecnologia, as novas formas de organização e de trabalho, as relações laborais interactivas e cooperativas, os novos valores e atitudes face ao trabalho (como a auto-realização, participação, responsabilidade), é comumente aceite que a qualificação dos recursos humanos é um dos factores determinantes da competitividade das empresas. Empresas competitivas fomentam países também competitivos. Por conseguinte, tanto empresários como políticos salientam este facto dando justamente ao ensino e à formação um papel preponderante. Para as pessoas, a detenção de um maior número de competências é também um factor muito positivo visto que, para além de contribuir para um conhecimento superior, aumenta a sua “empregabilidade” (Kovács, 2002).

O discurso utilizado por todos é o de que as competências de execução dos antigos modelos são substituídas por competências relacionadas com a resolução e antecipação de problemas, capacidade de aprendizagem contínua, competências sociais e comportamentais, metodológicas, científicas e técnicas. Reich menciona que os negócios de alto valor são impulsionados por três qualificações: qualificações para a resolução de problemas, qualificações requeridas para ajudar os clientes a compreenderem as suas necessidades e o modo como essas necessidades melhor podem ser satisfeitas por produtos feitos à medida e qualificações necessárias à ligação entre as pessoas que resolvem os problemas e as pessoas que os identificam (Reich, 1996).

2.1.2.2 Tecnologia e qualificações

Na senda da sociedade da informação, na cimeira de Lisboa em Março de 2000, os líderes Europeus consideraram um objectivo primordial tornar a União Europeia em 2010 a sociedade do conhecimento mais competitiva do mundo (CE, 2002). Nesta sociedade têm importância crucial as tecnologias de informação e comunicação visto serem o meio principal para obter, organizar e difundir o conhecimento. Contudo, são precisas pessoas para desenvolver e operar toda esta tecnologia bem como cidadãos aptos para consumirem todos os produtos e serviços daí emergentes. É fundamental então que este objectivo estratégico se consubstancie em investimento no capital humano dos Europeus. Neste sentido as grandes prioridades que os Estados membros devem perseguir são:

- Inovação de produtos e serviços;
- Investimento imaterial com vista à criação de mais emprego qualificado;
- Inclusão social;
- Organização do ciberespaço (Rodrigues, 2000).

Indubitavelmente, o conceito de sociedade de informação está relacionado com as TIC, como deixa antever a definição dada no livro verde para a sociedade da

informação em Portugal, “um modo de desenvolvimento social e económico em que aquisição, armazenamento, processamento, valorização, transmissão, distribuição e disseminação de informação conducente à criação de conhecimento e à satisfação das necessidades dos cidadãos e das empresas, desempenham um papel central na actividade económica, na criação de riqueza, na definição da qualidade de vida dos cidadãos e das suas práticas culturais.” (Missão para a sociedade da informação, 1997:9).

Em Portugal, e de acordo com o inquérito à utilização das TIC pela população portuguesa em 2002, 47% dos portugueses eram utilizadores de computadores e 32% da Internet. Os autores deste estudo, cruzando a utilização de computador e de Internet com a idade e as qualificações definiram três grupos de utilizadores: críticos, onde a utilização de computador e Internet eram respectivamente de 12% e 2% para um universo de 16% da população activa; potenciais, com os valores respectivamente de 32% e 14% para um universo de 50%; naturais, com os valores respectivamente de 91% e 69% para um universo de 34%. Os críticos correspondem às pessoas com o 1º ciclo incompleto ou com o 1º ciclo completo mas com mais de 50 anos. Os potenciais correspondem às pessoas com o 1º ou 2º ciclos completos (excluindo as anteriores), com o 3º ciclo ou secundário e entre os 40-49 anos ou com o nível superior e com mais de 50 anos. Os naturais são todos os outros, i.e., pessoas com o 3º ciclo ou secundário até aos 39 anos ou pessoas com o superior até aos 49 anos (Rodrigues, 2003).

2.1.3 Trabalho e emprego

Há muito tempo que a substituição da mão-de-obra pela tecnologia vem originando a eliminação de postos de trabalho. Primeiro, com a substituição da força animal e física pela máquina a vapor. Depois, a vulgarização de outras formas de energia como a electricidade e o petróleo, permitiram o desenvolvimento de inúmeras máquinas e equipamentos para a agricultura e indústria. No auge da sociedade industrial, o

desenvolvimento da electrónica e da informática determinaram equipamentos tão sofisticados que causaram a quase total automatização da produção. Todavia, durante quase todo este período, os postos de trabalho dispensados foram absorvidos por outros sectores entretanto criados. O sector dos serviços, o aparecimento de novos produtos e o aumento do consumo geraram trabalho.

Ninguém refuta o facto de hoje, em plena sociedade da informação, também aparecerem novos empregos, nomeadamente ligados à informática, às comunicações, à engenharia genética e de materiais. Só que estes novos empregos, por um lado, implicam a detenção de competências e conhecimento muito sofisticados que os trabalhadores dispensados pela automatização não detêm e por outro, não são em número suficiente para absorver todos os trabalhadores ainda que estes pudessem ser requalificados. Como assinala Rifkin, “o único sector novo no horizonte é o sector do conhecimento (...) Os novos profissionais, os chamados analistas simbólicos ou trabalhadores do conhecimento (...) O seu número continuará a crescer mas continuarão a ser poucos comparados com o número de trabalhadores dispensados pela nova geração de “máquinas pensantes”” (Rifkin, 1995:135).

As empresas, devido a todas as transformações ocorridas e à concorrência desmesurada no mercado global, vêem-se obrigadas a reduzir ainda mais os seus custos. Focam-se na sua actividade central, mantendo um grupo de trabalhadores nucleares, optando por formas de organização em rede, onde vão adquirir os serviços ou a força de trabalho necessários de modo “externalizado” e *a la carte*.

É justamente por causa deste facto que hoje proliferam as formas flexíveis de emprego e que a sociedade está cada vez mais polarizada entre os que têm bons empregos, com um trabalho interessante, bons salários e um alto reconhecimento social, e os que não têm trabalho fixo, executam tarefas rotineiras, são mal pagos e não dispõem de qualquer reconhecimento social. De acordo com Reich, citado por Kovács, a divisão entre tipos de trabalho é feita consoante a capacidade de produzir valor acrescentado: em serviços analistas simbólicos, serviços interpessoais e

serviços de rotina. Estes últimos encontram-se, segundo Reich, mesmo entre o trabalho *high-tech*, “já que não há tarefa mais enfadonha que conceber código de rotina para programas de computador” (Kovács, 2002:28). Também incluídos nos chamados *Mc Jobs* estão inúmeros serviços prestados em call centers. Como refere Giddens, se o alastrar das TIC produz oportunidades emocionantes e elevadas para alguns segmentos da força de trabalho, também origina, no outro lado da balança, milhares de indivíduos mal pagos a trabalhar em call centers e em serviços de introdução de dados. Estas posições são caracterizadas por graus de isolamento e alienação que rivalizam com a racionalização científica do trabalho da organização Taylorista. Os operadores trabalham em formatos completamente estandardizados onde não existe espaço para qualquer criatividade. Por outro lado são controlados e monitorizados sendo inclusivamente gravadas as suas conversas com os clientes para efeitos de formação, controlo de qualidade ou para defesa do cliente. “A revolução da informação parece ter produzido um número grande de empregos rotineiros e sem competências a par dos da economia industrial” (Giddens, 2000:382).

Estas formas flexíveis de trabalho constituem-se em diversas situações como o trabalho a tempo parcial, trabalho independente, trabalho temporário, tele-trabalho e a subcontratação. Atravessam horizontalmente todos os sectores incluindo, como já referenciado, sectores onde o uso de TIC é intenso. É aliás esta realidade que se torna o cavalo de batalha dos cépticos em relação ao éden prometido pela sociedade da informação.

As grandes questões que se têm colocado são a existência ou não de emprego para todos e que tipo de emprego ou de trabalho. Esping-Andersen considera que não se deve escamotear o facto de que existirão sempre perdedores na nova economia baseada no uso intensivo de conhecimento e que, lidar com esses perdedores, constitui o verdadeiro desafio da nossa sociedade. Se não aceitarmos a existência de serviços pouco qualificados estaremos a contribuir para a existência de desemprego generalizado já que a formação, seja inicial seja ao longo da vida, não é capaz de

desfazer as diferenças de capital social de cada indivíduo. Ou seja, esta economia gera novas clivagens originadas não só pela detenção de bens materiais, como em economias precedentes, mas pela detenção de capital social que se alimenta principalmente da conjunção de informação e conhecimento com as competências e qualificações individuais (Esping-Andersen, 1999).

Alargando o conceito de clivagem que Esping-Andersen refere, Dubet aponta as desigualdades da modernidade que provêm da acção dos indivíduos (iguais) perante o mercado (e não pela nascença e tradição). São produto da competição entre indivíduos iguais, são as desigualdades justas porque provêm do *achievement* e não de factores hereditários. O indivíduo é soberano de si próprio mas isso não garante uma igualdade real; é a condição para uma igualdade de oportunidades. São as desigualdades justas por resultarem de uma competição entre iguais (Dubet, 2001). O justo será discutível já que muitas vezes se cria o ciclo vicioso, ou para alguns virtuoso, do conhecimento: são as pessoas que detêm mais conhecimento que têm também mais capacidade de o obter e ficar *wired* ao invés de excluídas. A exclusão social na economia do conhecimento faz-se sentir a nível do acesso ao mercado de trabalho, na aquisição de competências e no desenvolvimento económico (Lindley, 1999).

Reich considera que a competitividade de uns pode fomentar a estagnação de outros. Pelo menos enquanto existir a necessidade de executar tarefas mais rotineiras e de valor acrescentado quase nulo onde praticamente não é necessária qualquer qualificação. Embora este facto seja bom para criar emprego em zonas desfavorecidas do globo, permitindo às pessoas aí residentes elevar o seu nível de vida e por conseguinte, tornarem-se consumidores de produtos de maior valor acrescentado contribuindo para maiores lucros das empresas das zonas economicamente mais ricas, também é certo que nos países ou zonas onde estas empresas se situam, aumenta o desemprego em consequência da procura do baixo custo de mão de obra (Reich, 1996). Será então este o modelo ideal a nível global? “Canibalizam-se” umas regiões à

custa de outras? “Canibalizam-se” camadas da sociedade à custa de outras? Tais factos só aumentam o carácter dual da sociedade, das regiões e dos países.

2.1.3.1 O sector dos serviços

Os serviços na sua essência diferenciam-se da indústria por dois aspectos fundamentais: por um lado, a procura e a produção são síncronas; por outro, a qualidade do serviço prestado depende principalmente da qualificação e motivação do colaborador que presta o serviço (Boyer, 1998).

O sector dos serviços é o sector que mais tem crescido na sociedade da informação. Com o advento das TIC, este sector começou a ser automatizado reduzindo o trabalho humano ao mínimo indispensável. Esta é uma automatização diferente da que tinha ocorrido na sociedade industrial. É uma automatização que invade o último reduto da esfera humana – a área da mente. São construídas e utilizadas máquinas capazes de “pensar” e reagir a determinados *inputs* (Rifkin, 1995), por contrapartida da automatização que substituíra essencialmente o trabalho físico na sociedade industrial.

Paralelamente, e também devido às TIC, houve grandes alterações no modo como se prestam os serviços. Do *face-to-face* passámos para o *self-service* e para o call center. Foi-se criando a ideia do “faça você mesmo” no consumidor/cidadão, tanto para aceder a serviços financeiros (ATM², *home-banking*) como para exercer alguns dos deveres cívicos (pagamento de impostos via Internet). Concomitantemente, criaram-se estruturas centralizadas de atendimento que permitem obter economias de escala consideráveis como acontece nos serviços prestados através de call centers.

Contudo, apesar do facto do sector dos serviços ter vindo a crescer, existe uma cada vez maior desadequação na contabilização do emprego e da contribuição económica, a nível dos indicadores estatísticos comumente utilizados tanto em Portugal (Bairrada, 2001) como a nível global incluindo os Estados Unidos (Castells,

² Automatic Teller Machine

2002). A principal razão deste facto é a crescente dificuldade em distinguir a actividade de serviços da actividade industrial (e por vezes mesmo das actividades primárias) já que um dos diferenciadores utilizados era a intangibilidade dos serviços por oposição à tangibilidade dos bens produzidos pela indústria e pela agricultura e pecuária. Esta diferenciação hoje em dia é muito difícil nomeadamente quando pensamos na produção de software para computadores, na produção de vídeos, na agricultura com base na biotecnologia, e outros, onde não é possível traçar uma fronteira entre bem e serviço dado que as componentes “informacional” e material estão intrinsecamente ligadas (Castells, 2002). Assim, por exemplo, como catalogamos a actividade em que se compra um computador *on-line*, o qual é composto por várias componentes, software e hardware – em cada uma das quais estiveram envolvidas actividades tão díspares como programação, design, fabrico e montagem – em que cada utilizador configura as componentes desejadas com ajuda interactiva – e em que o computador é entregue ao domicílio?

Apesar das dificuldades mencionadas no parágrafo anterior, em Portugal, de acordo com as estatísticas do emprego no primeiro trimestre de 2004, o emprego no sector dos serviços era o que era composto por maior número de pessoas, como se pode observar no quadro seguinte.

Quadro 1 – Estatísticas do emprego por sector de actividade

Principais Indicadores	1º Trimestre 2003	4º Trimestre 2003	1º Trimestre 2004	Varição homóloga (%)	Varição trimestral (%)
Taxa de actividade (%)	52.3	52.3	52.0		
Homens	58.3	58.4	58.1		
Mulheres	46.7	46.4	46.3		
População empregada (milhares)	5 105.3	5 118.3	5 107.2	-	-0.2
Homens	2 773.0	2 795.5	2 787.8	0.5	-0.3
Mulheres	2 332.3	2 322.8	2 319.4	-0.6	-0.1
Agricultura, Silvicultura e Pesca	640.6	624.9	618.4	-3.5	-1.0
Indústria, Construção, Energia e Água	1 672.9	1 626.7	1 596.0	-4.6	-1.9
Serviços	2 791.8	2 866.7	2 892.8	3.6	0.9
Trabalhador por conta própria como isolado	962.4	937.8	923.8	-4.0	-1.5
Trabalhador por conta própria como empregador	315.0	332.0	341.7	8.5	2.9
Trabalhador por conta de outrem	3 720.6	3 743.7	3 739.3	0.5	-0.1
Contratos sem termo	2 943.3	2 987.0	2 979.6	1.2	-0.2
Contratos com termo	590.6	568.2	573.1	-3.0	0.9
Trabalhador familiar não remunerado e outros	107.3	104.8	102.3	-4.7	-2.4

FONTE: INE (Instituto Nacional de Estatística). Os valores estão em milhares. O quadro foi cortado em relação ao original.

Ainda no memo quadro, podemos comprovar que o sector dos serviços é o único sector em crescimento, tanto em termos homólogos como trimestrais.

Ainda segundo a mesma fonte e ainda para o primeiro trimestre de 2004, o índice de trabalho nestes sectores de actividade, considerando como referência o ano de 1998, foi de 114,9 para os serviços, 92,7 para a indústria e de 82,2 para a agricultura o que demonstra claramente um aumento da actividade dos serviços e uma diminuição nos outros sectores (INE, 2004).

Quadro 2 – Índice de volume de trabalho por sector de actividade

Índice de volume de trabalho (1998 = 100)	1º Trimestre 2003	4º Trimestre 2003	1º Trimestre 2004	Varição homóloga (%)	Varição Trimestral (%)
Total	102,8	103,1	102,7	-0,1	-0,5
Agricultura, Silvicultura e Pesca	85,9	83,5	82,2	-4,3	-1,6
Indústria, Construção, Energia e Água	97,3	94,8	92,7	-4,7	-2,2
Serviços	110,9	114,1	114,9	3,6	0,8

FONTE: INE. Para o cálculo do índice de volume de trabalho considerou-se o número de horas habitualmente trabalhadas, por sector de actividade económica, tomando por base o 1º trimestre de 1998 (INE, 2004).

2.2 Os novos modelos de produção

O estudo sistemático dos modelos de produção ou das formas de organização do trabalho, deve-se a Frederick Taylor que no início do século XX editou a sua obra prima *"The Principles of Scientific Management"*. Taylor começou a sua vida activa como operário evoluindo depois, mercê dos estudos que efectuaria à noite, para engenheiro e mais tarde para gestor. Durante toda a sua vida de trabalho dedicou-se ao estudo do processo de trabalho, fazendo uma análise exaustiva, na obra citada, da interdependência e complementaridade existentes entre a gestão científica das empresas e o desenvolvimento da racionalização do processo de trabalho (Ferreira, 2001). A contribuição sociológica que nos deixou através das suas obras é incomensurável já que todas as teorizações sobre modelos de produção que se fizeram depois dele e continuam a fazer-se hoje em dia – como é o caso dos novos modelos de produção de que falaremos de seguida – tomam o modelo Taylorista como referência.

Os novos modelos de produção surgiram, ou melhor a sua teorização surgiu, quando se criou o conceito de sociedade pós-industrial. Nesta altura, o modelo de produção mais difundido a nível mundial e onde assentava grande parte da economia era o modelo Taylorista que, por ter sido melhorado e posto em prática nas fábricas de automóveis Ford nos Estados Unidos, então um sector em grande desenvolvimento e onde se usava a melhor tecnologia existente à data, se designou também por modelo Fordista. Este era o modelo produtivo tipo da sociedade industrial, cuja produção se fazia em série, contribuindo para o grande desenvolvimento da economia mundial, nomeadamente dos países mais desenvolvidos, alargando e vulgarizando o consumo a outras camadas da sociedade que até então não pertenciam ao grupo dos consumidores.

Por ser um modelo característico da sociedade industrial e porque se verificou (e verifica) a sua existência no seio da sociedade pós-industrial adaptado a algumas das

novas realidades, como a introdução de TIC no processo produtivo e de novos processos de gestão, este modelo é designado por neotaylorista ou neofordista no âmbito da sociedade actual.

Nos anos 80, e após alguns investigadores Americanos do MIT terem ido estudar as empresas Japonesas, já que estas começavam a ser as mais competitivas no mercado mundial, surge a teorização do modelo da *lean production* que, por ter sido identificado sobretudo na fábrica da Toyota, também se designa, muitas vezes por Toyotismo.

Simultaneamente surge o modelo apelidado por alguns de Volvista que, como o nome indica, foi posto em prática nas fábricas deste construtor em Uddevalla na Suécia, de modo a constituir uma experiência, revolucionária no sector automóvel, de um modelo que melhor se adaptasse por um lado às exigências do mercado e por outro às necessidades e ao bem estar dos trabalhadores. Por este motivo a designação mais comumente utilizada é a de modelo antropocêntrico de produção.

Um dos aspectos que dificulta a utilização destas teorizações em alguns sectores, nomeadamente nos serviços, é o facto da sua génese estar no sector automóvel³, que embora muito importante desde o início do século até à década de 70, não o é tanto hoje em dia. Como refere Petrella, esta indústria, grande utilizadora de automação e de tecnologias de informação e recorrendo aos modelos e técnicas mais sofisticadas de produção como o TQM (Total Quality Management), o JIT (Just In Time) e o *outsourcing*, não foi por isso que deixou de estar saturada (Petrella, 1999).

2.2.1 Modelos de produção e formas organizacionais

A noção de sistema produtivo definida por Boyer, é uma noção alicerçada na complementaridade e coerência entre princípios de gestão, organização interna e

³ De facto as empresas onde Taylor começou por fazer as suas experiências e teorizações não pertenciam a este mercado mas não será grave ignorar este facto já que a organização científica do trabalho de Taylor teve o seu auge ou a sua implementação mais conhecida e referenciada, nas linhas de montagem da Ford.

benefícios salariais. Este conceito não é puramente micro económico já que existe uma grande interdependência entre a estratégia da empresa, o sistema de relações profissionais e também a regulação macroeconómica efectuada pelo Estado. Assim sendo, sistemas produtivos viáveis em determinados paradigmas podem ter sérias dificuldades em evoluir para outros onde os princípios reguladores são diferentes (Boyer, 1998).

Ainda segundo Boyer, juntamente com Freyssenet e Sainsaulieu, referenciado por Castillo, um modelo de produção é um conjunto de práticas sistematizadas. Um modelo produtivo pode ser identificado, no interior dos processos de fabrico, como um conjunto de dispositivos e práticas coerentes e compatíveis entre si, nos âmbitos da gestão, da organização e das tecnologias, que tendam a reduzir a dupla incerteza do mercado e do trabalho (Kovács, 1998).

Crozier acredita que a reflexão sobre a organização não pode ser uma reflexão lógica *a priori* sobre a melhor forma racional e científica de organizar o trabalho, de distribuir recursos e mesmo de hierarquizar os poderes e de os controlar. É sim uma reflexão sobre a capacidade dos grupos humanos cooperarem em sistemas muito complexos no quadro dos condicionamentos técnicos e económicos (Crozier, 1998).

Já Castells, no que diz respeito aos modelos de produção da sociedade da informação, ou, como Castells prefere designar, da sociedade “informacionalista”⁴, utiliza o conceito de lógica organizacional de Nicole Biggart – “princípio legitimador que se constitui num conjunto de práticas sociais derivadas” – para formular a sua tese segundo a qual, “o surgimento da economia “informacional” e global caracteriza-se pelo desenvolvimento de uma nova lógica organizacional, que está relacionada com o

⁴ Castells, considerando que a sociedade da informação é assim designada pelo papel que a informação desempenha no seu seio, e considerando que a informação sempre teve um papel muito importante em todas as sociedades incluindo na Europa Medieval, prefere o termo sociedade “informacionalista” que define como uma organização social onde, para além da informação ter um papel muito importante, a produção da informação, o seu processamento e sua transmissão, tornam-se na fonte principal de produtividade e de poder (Castells, 2000).

processo actual de transformação tecnológica, mas que não depende dele” (Castells, 2002:200).

É no âmbito destas definições que tentaremos descrever os atributos de cada modelo ou forma organizativa, realçando as convergências, divergências e complementaridades entre eles.

2.2.2 Neotaylorismo, lean production e sistema antropocêntrico

Antes de descrevermos os atributos de cada um dos modelos referenciados e, dado que, como foi referido no início deste capítulo, o modelo Taylorista serve de base de comparação com quase todos os outros modelos subsequentes, vamos fazer uma pequena introdução aos seus princípios basilares.

2.2.2.1 Taylorismo

O modelo Taylorista enquadra-se numa economia sobretudo industrial, onde a produção é de massa e estandardizada, o mercado regulado pela oferta e onde começava a despontar o consumo massificado. A rentabilidade das empresas era devida quase exclusivamente à redução dos custos unitários de produção decorrentes da automação cada vez mais presente. As organizações que melhor traduziram este modelo foram as organizações industriais: as fábricas, sobretudo as da indústria automóvel como já mencionado, mas também as da indústria metalomecânica e química.

O princípio base em que se apoiava Taylor era o de “o homem certo no lugar certo”. Este mote significava que quanto mais o operário se especializasse e padronizasse na sua função, mais eficiente seria a produção e consequentemente mais baixos seriam os seus custos, as margens de lucro subiriam e os salários dos trabalhadores aumentariam. Esta especialização, que se faria estudando todos os movimentos, tempos e pausas dos operários, contribuiria para a eliminação de tudo o que não interessasse para o factor de produção trabalho. Taylor considerava que aos operários interessavam somente os aspectos da recompensa salarial e da

possibilidade de obtenção de bens materiais, dando assim um carácter redutor ao papel dos trabalhadores enquanto intervenientes no factor produtivo trabalho (Ferreira, 2001).

As características principais deste modelo centravam-se na divisão do trabalho entre concepção e execução, e na organização científica do trabalho onde a especialização das tarefas e o controlo temporal dos movimentos tinham especial relevância.

A organização científica do trabalho de Taylor baseava-se assim em quatro princípios fundamentais:

- Planeamento – a direcção deveria criar e desenvolver os métodos científicos de cada elemento do processo de trabalho de modo a evitar completamente os aspectos discricionários dos trabalhadores;
- Preparação – a direcção, mediante o resultado da fase anterior e as aptidões dos operários disponíveis, deveria atribuir o trabalho assegurando que aqueles o desempenhariam da melhor forma através das suas instruções;
- Controlo – a execução das tarefas deveria ser supervisionada de modo a cumprirem-se rigorosamente todas as instruções;
- Separação entre concepção e execução do trabalho – a direcção conceberia e planearia todo o processo de trabalho enquanto os trabalhadores se limitariam à execução, i.e., ao dispêndio das energias psico-físicas necessárias (Ferreira, 2001:10-11).

Já Boyer, e de acordo com a sua definição de modelo ou sistema produtivo já mencionada – conjunto coerente de princípios de gestão, organização do trabalho e relação salarial – define o modelo Fordista com as seguintes características (Boyer, 1998):

Quadro 3 – Modelo produtivo Fordista

Princípios de Gestão	
P1	racionalizar o trabalho e mecanizar tanto quanto possível
P2	primeiro conceber, depois produzir e organizar o trabalho
P3	vender o que se produziu
P4	produzir a custo baixo os bens standardizados ainda que de qualidade medíocre
Organização do Trabalho	
O1	produção em série para a procura estável e crescente, e por lotes para o resto
O2	centralização da maior parte das decisões e compromissos de produção em divisões especializadas
O3	integração vertical e rede de subcontratação
O4	subcontratação de modo a amortizar flutuações de procura como modo de redução de custos
Relação Salarial	
R1	divisão do trabalho e especialização como fonte da produtividade
R2	conteúdo da educação e formação mínimas na oficina, máximas na hierarquia
R3	controlo hierárquico e incitações financeiras para fazer aceitar um trabalho pouco estimulante
R4	relações de trabalho conflituantes

Fonte: retirado e adaptado de (Boyer, 1998:12)

2.2.2.2 Neotaylorismo

O facto do modelo Taylorista perdurar ou não na sociedade da informação, e nomeadamente em organizações onde as TIC têm um grande relevo, tem sido alvo de acesas discussões e um factor gerador de várias correntes diferentes de pensamento, algumas das quais já abordadas no capítulo da sociedade da informação.

Os mais deterministas no que diz respeito à tecnologia, consideram que as TIC fomentam a flexibilidade e consequentemente dão origem a uma nova época pós-taylorista. Os seguidores da linha Marxista, refutam esta afirmação contrapondo que apesar das TIC não há ruptura nos princípios dos modelos produtivos (Kovács, 1998). Reforçam aliás esta questão afirmando que as TIC vieram consolidar um aspecto típico do Taylorismo que é o controlo sobre os trabalhadores. As TIC permitem

conceber os equipamentos sofisticados para controlar os trabalhadores e não o inverso (Boyer, 1998).

O principal aspecto que leva o primeiro grupo de autores a considerar que o Taylorismo ou Fordismo já não tem razão de existir, é o facto de, na nossa sociedade, a produção em massa típica da era Fordista, já não ter cabimento. Os consumidores hoje em dia exigem produtos e serviços cada vez mais específicos, em função das suas necessidades ou gostos⁵. Por conseguinte, a flexibilidade é o novo princípio para todas as empresas que queiram subsistir.

Contudo, o segundo grupo de autores refuta esta questão já que, embora o produto final seja efectivamente diferenciado de acordo com as escolhas de cada indivíduo, várias das suas componentes são produzidas em massa. Ou seja, como acentua Coriat, não é a produção em série que está condenada mas sim a produção em série de produtos indiferenciados (Coriat, 1993). No mesmo sentido se pronuncia Kovács, referindo que o processo de diversificação dos produtos finais é acompanhado pela estandardização em larga escala de processos, subconjuntos e/ou componentes. Assim, a procura diversificada de produtos pode ser satisfeita não apenas pela flexibilização do processo de produção mas também pela flexibilização do produto, que consiste na capacidade de criar uma larga diversidade de produtos finais com um número reduzido de componentes (Kovács, 1998).

Ainda segundo Coriat, perduram então dois modelos, que designa por linha Fordista automatizada e por linha Taylorista informatizada, onde se verificam alguns dos mesmos princípios do Taylorismo/Fordismo. No primeiro modelo, em vez de homens existem máquinas, não havendo qualquer inovação organizacional mas somente inovação tecnológica. Passa-se de um sistema baseado no princípio Fordista “um posto/um homem/uma tarefa” para uma organização do tipo “um posto/um homem/várias máquinas/pequeno conjunto de tarefas”. O segundo modelo encerra em

⁵ Veja-se a propósito o exemplo da compra do computador *on-line* em que cada cliente escolhe a sua própria configuração.

si somente uma revolução na logística e na administração informática, que controlam todos os componentes e que têm dados em tempo real sobre todo o processo de trabalho, sendo assim possível maximizar o tempo de ocupação de cada trabalhador, aumentando a carga de trabalho e o tempo de intervenção dos homens por unidade de tempo (Coriat, 1993).

Kovács considera a existência dos modelos neotaylorista e neotaylorista moderado de acordo com as dimensões, tipo de inovação e grau de participação e controlo nos processos de inovação. Ambos os modelos se situam no quadrante que põe a ênfase na inovação tecnológica sendo que o neotaylorismo tem um grau de participação e controlo nos processos de inovação mais baixo que o neotaylorismo moderado. O primeiro modelo aplica-se a empresas que se dedicam à produção de componentes estandardizadas para empresas sub contratantes. O segundo modelo é um estágio superior em relação ao primeiro já que existe uma moderação de alguns dos aspectos mais negativos, tais como a existência de negociações, de intervenção do Estado e de políticas de formação (Kovács, 1998:20-22).

Numa perspectiva menos radical podemos considerar que as TIC foram de facto um grande motor na alteração das formas organizativas das empresas, nomeadamente no que diz respeito à flexibilidade qualitativa e polivalência dos recursos humanos. No entanto, só o foram para algumas empresas que pelo seu próprio fim puderam incorporar as novas tecnologias ao mesmo tempo que definiram novas formas organizativas e de processos de trabalho.

Para outras empresas, as TIC serviram sobretudo para reforçar as formas organizativas Tayloristas já existentes, adaptando-as, dando ênfase sobretudo a uma racionalidade mais ampla, a um planeamento mais eficaz e a uma maior performance produtiva; tudo isto culminando numa redução de custos, factor mais relevado para a sobrevivência da empresa no mercado competitivo global.

2.2.2.3 *Lean production*

Os novos modelos de produção, pós-fordistas por oposição ao modelo Taylorista/Fordista, têm como características principais a produção flexível, de gama ou variada, e a polivalência na organização do trabalho, atribuindo maior importância à qualidade do produto e à qualificação dos recursos. Nestes, incluem-se a *lean production* e o modelo antropocêntrico. Descreveremos em primeiro lugar o modelo da *lean production*⁶ e no ponto seguinte o modelo antropocêntrico⁷.

O lema principal da *lean production* é dado pelo próprio nome, “produção magra”. Produção magra implica produzir mais e melhor com menos. Procura-se a ausência total de desperdícios: tempo, espaço, equipamento e ferramentas, matérias primas, componentes, produtos e recursos humanos. Simultaneamente procura-se uma qualidade total, uma melhoria constante, flexibilidade, capacidade de reacção e baixos custos (Fernandez, 1995).

De modo a alcançar estes objectivos, a *lean production* caracteriza-se por ter uma hierarquia achatada, com o trabalho organizado em equipas com responsabilidade no processo de produção onde intervêm, incluindo na qualidade. O fluxo de informação é “bidireccional”, o processo de tomada de decisão em relação à produção é partilhado pelos respectivos colaboradores e a formação é um factor fundamental na consecução da polivalência das pessoas. Como última característica relevante, a este modelo de produção está associada a gestão de uma rede de empresas subcontratadas a quem a empresa principal impõe prazos e qualidade (Kovács, 1998).

A grande discussão sobre este modelo de produção gira em volta de dois factores: um intrínseco à própria organização – que repercussão social na organização tem este modelo em que o principal lema é a redução de custos – e outro extrínseco, que afecta

⁶ Aqui também designado por Toyotismo.

⁷ Aqui também designado por Volvismo.

sobretudo a sociedade a nível global – que repercussão social a nível global tem este modelo que sobrevive apoiado em várias empresas subcontratadas.

De modo a compreender as questões que sobressaem do primeiro factor, analisaremos alguns métodos e técnicas de reorganização nas empresas, associados normalmente à *lean production*, aplicados no sentido de aumentar a competitividade das empresas principalmente pela qualidade e pela redução de desperdícios (custos). Entre estes encontram-se o TQM e o JIT.

Tanto o TQM como o JIT são considerados filosofias de gestão, em modo contínuo, e por norma o JIT implica a qualidade total. Esta implicação deriva do facto de só com qualidade total ser possível viver com o lema do JIT, i.e., zero stocks, zero defeitos e zero atrasos.

A qualidade total, *per se*, não parece apresentar aspectos negativos em relação à sua utilização nas empresas, pois o facto de se querer produzir com qualidade total parece benéfico não só para a empresa que satisfaz os seus clientes mas também para os colaboradores que sentem o seu trabalho valorizado e reconhecido. Já o JIT desencadeia alguns aspectos negativos nomeadamente relacionados com a sobrecarga de trabalho e com o *stress* desenvolvido pelos colaboradores por serem constrangidos a cumprir prazos em todas as etapas do processo – “cada posto de trabalho a jusante funciona como um cliente a montante” (Brilman, 1995:61) – e a trabalhar no limite no sentido em que as matérias e os meios para a produção parecem só existir no próprio momento desta.

Um outro aspecto que convém realçar é o de que, se por um lado, podem existir empresas onde este modelo se aplica de um modo suave, não tendo grandes consequências a nível do desempenho da própria empresa, outros casos há em que a aplicação do mesmo modelo não se coaduna com o próprio objecto da empresa.

Nas empresas a que se refere o primeiro caso, a produtividade dos colaboradores é maximizada pelo facto de trabalharem em equipa, terem responsabilidade no

processo de produção e participação no processo de decisão. A qualidade do produto é alcançada por ser uma preocupação constante a nível das equipas. A inovação é facilitada pelo incentivo ao reporte de problemas e melhorias, juntamente com uma participação constante, que os diversos colaboradores têm em todo o processo. A eliminação dos desperdícios mencionados anteriormente parece ter uma influência positiva no resultado final.

Contudo, apesar dos defensores do Toyotismo referirem que o modelo é bom para melhorar a competitividade por via de uma racionalização contínua, os seus críticos refutam afirmando que se trata de um Taylorismo interiorizado (Kovács, 1998). Para além das consequências já mencionadas que este modelo pode ter nos trabalhadores, tais como a sobrecarga de trabalho, surgem questões como a marginalização de trabalhadores menos capazes para obterem as performances impostas, v.g., os mais idosos (Kovács, 1998).

Pensemos agora em empresas a que se refere o segundo caso, por exemplo numa empresa de I&D de software ou uma empresa produtora de conteúdos de media. O melhor veículo para a competitividade nesta empresa não será somente a redução de custos; a inovação é também um factor primordial. Neste sentido, os trabalhadores, ou pelo menos os trabalhadores do conhecimento e da criatividade, não podem estar sujeitos aos princípios base que regulam o modelo sob pena de comprometerem o principal *output* do seu trabalho. A eliminação dos desperdícios da *lean production*, incluindo tempo e recursos, não é compatível com todo um processo criativo fundamental e omnipresente na actividade do dia a dia deste tipo de empresas. Não se pode racionalizar o acto de investigar ou de criar de modo a definir um processo formal.

O emagrecimento é uma ameaça à capacidade das empresas inovarem e produzirem valor acrescentado. Se por um lado, os empregos se tornam, neste tipo de empresas, mais “qualificantes” e desempenhados por colaboradores com mais competências e com formação contínua, por outro, a sobrecarga de trabalho é tal que

fica pouco espaço e tempo para esses colaboradores serem criativos e inovadores. As empresas que não ultrapassarem estes problemas correm o risco de desintegração.

Como menciona Brilman, as empresas podem ficar anoréticas não tendo mais recursos para inovar, lançar produtos novos, gerir os projectos em curso. Todo o pessoal está utilizado a 100% e logo ninguém tem tempo para novas acções (Brilman, 1995:85).

Analisemos agora as questões decorrentes do segundo factor mencionado, i.e., as consequências do modelo a nível da sociedade global.

Hoje em dia, num ambiente hiper competitivo porque também global, onde as empresas tentam sobreviver à custa de políticas de redução de custos pelo emagrecimento, têm resultado e podem continuar a resultar a médio prazo, graves consequências a nível das empresas, do emprego e da sociedade. As empresas emagrecem ficando exclusivamente com os colaboradores estritamente necessários à sua actividade. Estes são os que ocupam bons postos de trabalho e bem remunerados. As tarefas ou processos que não são *core business* subcontratam-se. A subcontratação sucessiva pode gerar a “precarização” do emprego já que a associação entre empresas não é uma associação de iguais mas, como refere Drucker, uma dependência extrema dos fornecedores em relação à empresa central (Drucker , 2000).

Esta situação fomenta a polarização, não só em termos das empresas, como a nível regional, nacional e global. Em zonas do globo onde as competências dos trabalhadores não são tão desenvolvidas como no mundo Ocidental, ou em regiões do mundo Ocidental que não conseguiram sobrelevar-se para além do trabalho rotineiro e de baixa qualificação, restam as empresas “mão” que fornecem componentes ou serviços constituindo uma rede com as empresas “cabeça”, esbeltas, organizadas em *lean production* (Kovács, 1998).

2.2.2.4 Sistema antropocêntrico

O modelo antropocêntrico, também designado por produção reflexiva, assenta em equipas autónomas e flexíveis que funcionam ao ritmo por elas imposto desde que atinjam os objectivos de produção pré-estabelecidos, num ambiente mais profissional e mais humano. A reflexão e a inteligência dos trabalhadores é colocada no centro do processo produtivo o que lhes permite interrogarem-se também sobre a concepção do produto e dos equipamentos (Fernandez, 1995).

Em contraste com a *lean production*, os equipamentos e tecnologias são adaptados às necessidades dos trabalhadores e não o contrário. A organização é descentralizada e participativa procurando-se uma flexibilidade funcional através do desenvolvimento do “saber-fazer” individual e colectivo dos trabalhadores. Qualificação, polivalência e participação são palavras de ordem. Cada indivíduo tem acesso a qualquer informação necessária ao processo de produção, em qualquer parte da empresa e em qualquer fase desse mesmo processo (Kovács, 1998).

Ainda em comparação com o Toyotismo, que promove a competitividade, o modelo antropocêntrico promove não só a competitividade como também a qualidade de vida (Kovács, 1998).

De acordo com Kovács, a *lean production* tenta tornar a produção em linha de montagem organizacionalmente compatível e economicamente rendível com uma procura variada. “O Volvismo procura a maior flexibilidade e a melhoria da qualidade de vida no trabalho suprimindo a linha de montagem, substituindo-a por uma montagem em estações fixas por equipas semi-autónomas. Esta organização holista do trabalho coloca a reflexão e a inteligência dos trabalhadores no centro do processo produtivo, solicitando-lhes participação na concepção dos produtos e dos próprios equipamentos” (Kovács, 1998:17).

2.3 Os call centers

Os call centers, na sua vertente de prestadores de serviços às empresas, são organizações às quais estas recorrem, em regime de *outsourcing*, para prestarem um serviço, em seu nome, através dos vários meios de comunicação: telefone, e-mail, *chat* e *web co-browsing*.

2.3.1 Enquadramento histórico

Os call centers começaram a existir na forma de serviço aos consumidores, tal como o conhecemos hoje, em 1967 quando a AT&T⁸ desenvolveu os números grátis 800⁹ nos Estados Unidos. Durante os anos 70 este tipo de serviços teve um grande desenvolvimento à medida que a tecnologia de distribuição de chamadas¹⁰ evoluía. A aceitação deste tipo de serviço também foi grande no seio das empresas já que permitia eliminar fisicamente escritórios e colaboradores que necessitavam de se deslocar regularmente aos clientes. Para além disso, esta eliminação permitia uma poupança nos custos operacionais já que os novos colaboradores “telefónicos” recebiam de acordo com um tipo de trabalho mais barato que os antigos colaboradores do “terreno” e conseguiam uma maior produtividade em consequência do seu tempo de trabalho ser todo aproveitado para o contacto e não desperdiçado em deslocações (ICMI, Internet).

A utilização, ao longo dos anos, desta forma de prestar serviço tornou-se de tal maneira num standard, que hoje em dia são raros os organismos, públicos ou privados, que não dispõem de uma linha, mais ou menos sofisticada, de atendimento aos seus utentes ou clientes.

⁸ American Telephone Telegraph Company, uma das maiores empresas de telecomunicações americanas.

⁹ Estes números são grátis para os utilizadores sendo a empresa que os detém a responsável pelo pagamento das chamadas efectuadas por esses mesmos utilizadores

¹⁰ Esta tecnologia permite que as chamadas, que chegam via rede pública a um determinado número de uma central privada – por exemplo um número grátis – sejam distribuídas a um conjunto de extensões previamente definidas nessa mesma central. A componente tecnológica que efectua a distribuição nas centrais telefónicas privadas é o ACD (Automatic Call Distributor). Os algoritmos de distribuição das chamadas nestas componentes são variados.

Em consequência do seu desenvolvimento e crescimento, e paralelamente ao desenvolvimento social, político e económico mundial, por diversas razões que exploraremos ao longo desta dissertação, estas organizações tornaram-se móbil de estudos sociológicos sobre o trabalho e o emprego. Este interesse é demonstrado pela cadeia de televisão americana NBC¹¹ que, em Abril de 1988, transmitiu um programa debate¹² sobre questões relacionadas com o *stress* de que os operadores de um call center padeciam e despoletou uma discussão que ainda hoje permanece sobre o facto dos call centers poderem ser comparados a uma “electronic sweatshop”¹³ fazendo a analogia com as fábricas e mais precisamente com as linhas de montagem da era industrial (ICMI, Internet).

Em Portugal, os call centers começaram a existir no início dos anos 90¹⁴ praticamente ao mesmo tempo que começaram a surgir as telecomunicações móveis. Os primeiros grandes call centers pertenciam às novas operadoras de telecomunicações que importavam o modelo de funcionamento e de serviço das suas congéneres europeias.

Na segunda parte da década de 90, a liberalização das telecomunicações, o *boom* dos serviços na Internet, que veio dinamizar os contactos à distância entre as empresas e os seus clientes, uma boa situação económica e uma preocupação crescente das empresas com a fidelização dos seus clientes, contribuíram para a implementação e crescimento de muitos call centers em Portugal.

No final dos anos 90, princípios dos anos 2000, o aparecimento ou a vulgarização de novos modos de contacto, como o e-mail, o SMS¹⁵, o MMS¹⁶, o chat e o *web-co-*

¹¹ National Broadcasting Company, hoje um dos maiores grupos de media americanos.

¹² O nome do programa era “Stressed to Kill”

¹³ Naturalmente esta nomenclatura deverá ter sido utilizada após o artigo que saiu no Washington Post “The Electronic Sweatshop” de Curt Supplee em Janeiro de 1988 (Forester, 1993:33)

¹⁴ De facto, nessa altura, já existia o serviço 118 da PT, organizado na forma de call center mas automatizado de uma forma específica para o serviço prestado e logo de difícil adaptação a outros serviços.

¹⁵ Short Message Service

¹⁶ Multimedia Message Service

browsing, vieram reforçar estas estruturas de atendimento de modo a darem resposta à constante inovação de serviços que as empresas colocavam à disposição dos seus clientes.

2.3.2 Enquadramento na sociedade da informação

A empresa prestadora de serviços de call center enforma o estereótipo de empresa da sociedade da informação: uso intensivo de TIC, em rede e flexível.

O uso intensivo de TIC é desde logo um princípio base já que, para além das aplicações de software utilizadas directamente pelos operadores, os call centers apoiam-se em tecnologias específicas e muito próprias.

Em rede, uma vez que é constituída por um grupo de trabalhadores nucleares e recorre a um vasto grupo de outras empresas e operadores, respectivamente, em regime de subcontratação, e em regime de trabalho temporário, a tempo parcial, independente ou contrato a termo certo. No grupo de empresas encontram-se, por exemplo, ETT (Empresa de Trabalho Temporário), recrutamento e formação.

Flexível, qualitativamente, porque se adapta a vários tipos de campanhas podendo simultaneamente prestar diferentes serviços. Flexível, quantitativamente, porque como recorre a trabalho temporário pode “esticar” e “encolher” de acordo com o trabalho a realizar. Flexível também porque goza de uma certa mobilidade podendo ser deslocada para regiões onde o trabalho é mais barato.

De acordo com o EITO (European Information Technology Observatory) estimava-se que em 2003 os empregos existentes na indústria das TIC e nas indústrias utilizadoras de TIC, na Europa Ocidental, corresponderia a cerca de 13,4% do total de emprego.

O referido documento apresenta um estudo sobre a procura e as competências dos recursos humanos relacionadas com estes empregos:

- Profissionais das TIC – desenvolvimento e suporte de soluções tecnológicas;

- Profissionais de *e-business* – suporte das estratégias de negócio relacionadas com a Internet;
- Profissionais de call center – actividades de venda e suporte através dos canais emergentes tais como o telefone).

Verifica-se assim que os operadores de call center aparecem juntamente com outros dois tipos de profissionais das TIC, como os recursos de que mais se necessita. No mesmo documento, estimavam-se cerca de 33.000 call centers na Europa também para o ano de 2003 (EITO, 2001).

De acordo com a Datamonitor¹⁷ o número de posições de call center na EMEA¹⁸ passaria de 1,5 milhões no final de 2003 para 2,1 milhões em 2008. Ainda no mesmo relatório é referido que os call centers de dimensão 10-30 posições de operadores representavam 50% dos call centers no final de 2003, o que antecipa uma utilização generalizada deste tipo de serviço em empresas de média dimensão. A mesma fonte estima que este valor cresça 55% em 2008. No final de 2003 os maiores sectores verticais com call centers, eram os serviços financeiros, o outsourcing, manufactura e comunicações. Em 2008 estima-se que os sectores de maior crescimento sejam os do sector público, dos serviços de saúde, *outsourcing*, entretenimento e *utilities* (Datamonitor, 2004).

Em Portugal, e de acordo com o IDC¹⁹, no final de 2003 existiam cerca de 450 contact centers²⁰ prevendo-se um aumento para cerca de 650 em 2008. O número de postos de atendimento²¹, de cerca de 17.000 em 2003, aumentará, de acordo com a mesma fonte, para cerca de 22.500 em 2008. Os sectores mais representativos em

¹⁷ Empresa de “market intelligence” muito utilizada pela indústria de call centers.

¹⁸ Europe, Middle East and Africa.

¹⁹ International Data Corporation, empresa de “market intelligence” especializada em tecnologias de informação.

²⁰ Historicamente, a designação de contact center apareceu quando se começaram a utilizar meios de contacto com o call center diferentes do telefone, tais como o e-mail e o chat. Actualmente é utilizada uma ou outra designação sendo o seu significado o mesmo.

²¹ Os postos de atendimento ou posições de operador contabilizam o posto em si e não o operador. Neste sentido, estes relatórios não nos dão o número de pessoas a exercerem a actividade de operador.

2003 eram o financeiro, o de telecomunicações e *utilities*. Os sectores que apresentam maior potencial para 2008 são o da administração pública e da indústria (IDC, 2004).

Portugal segue assim o padrão de desenvolvimento do resto da Europa no que diz respeito ao mercado dos call centers.

Rodríguez utilizando alguns conceitos de Castells, considera que as empresas de *telemarketing*²² exemplificam magistralmente as dinâmicas contemporâneas de reorganização dos tecidos produtivos: desenvolvem-se através da descentralização produtiva e da divisão do trabalho entre empresas, numa configuração da produção em tempo real, de um grande desenvolvimento de redes de comunicação, necessárias para integrar os fragmentos produtivos e uma permanente deterioração dos sistemas de garantias dos trabalhadores, assim como das condições de trabalho (Rodríguez, 2003).

Como prestação de serviço, o call center é uma actividade em expansão, sendo reconhecida por organismos internacionais como factor de desenvolvimento local e regional, bem como de inibidor de desemprego, por via da sua flexibilidade.

2.3.2.1 O serviço prestado

Os serviços prestados hoje em dia, com recurso intensivo às TIC, vão desde serviços de *telemarketing* e “televenda” até serviços de *help-desk*, “telebanco” ou simplesmente de informações sobre produtos ou serviços. Estes serviços podem ser direccionados às empresas, a um grupo de consumidores/clientes ou ao público em geral.

O canal preferencial de comunicação em Portugal é o telefone com cerca de 98% (ZDNET, 2003) das transacções a serem feitas deste modo, mas outros canais emergentes, como o e-mail, o *chat* e o *web co-browsing*, têm também já a sua quota.

²² Generalizamos aqui as empresas de *telemarketing* ao conceito de empresas prestadoras de serviços call center

De acordo com o serviço, o contacto é despoletado pelo call center ou pelo cliente, respectivamente em modo *outbound* ou *inbound*²³, sendo que em Portugal, pela mesma fonte anterior, existe um equilíbrio entre estes dois modos.

Os call centers proliferam hoje em todo o mundo e existem dentro das próprias empresas prestadoras de serviços ou em empresas individuais, especializadas, que vendem os seus serviços em regime de *outsourcing*.

2.3.2.2 A tecnologia e as qualificações

Os principais factores de sucesso de um call center são a plataforma tecnológica usada e, naturalmente, os seus operadores, nomeadamente as qualificações e competências que têm de modo a fornecer um bom serviço.

As TIC têm sido fundamentais no desenvolvimento dos call centers não só no que diz respeito à tecnologia de distribuição de chamadas ou ACD (Automatic Call Distributor) já referida, mas também às diversas tecnologias hoje comuns como o CTI (Computer Telephony Integration) que permite constituir uma ligação transparente para o utilizador, entre dois mundos ainda não em simbiose perfeita – o mundo da informática e o mundo das telecomunicações; o WFA (Work Force Automation) que permite uma distribuição óptima dos operadores pelos postos de trabalho de acordo com as necessidades dos serviços; o CRM (Customer Relationship Management) e o SFA (Sales Force Automation), respectivamente para a gestão de clientes e de vendedores, e uma série de aplicações desenvolvidas para suportar os diversos tipos de serviço prestado como algoritmos “predictivos”²⁴ de marcação de números para

²³ Designa-se por *outbound* o facto de ser o próprio call center a despoletar chamadas automaticamente para uma lista de números previamente definida e, após resposta do número ligado, transferir essa mesma chamada para um dos operadores. Designa-se por *inbound* o facto do call center responder após chamada de fora e de distribuir essa chamada a um dos seus operadores. Note-se que em ambos os casos há uma distribuição da chamada a um operador, distribuição essa que pode ser feita mediante vários critérios sendo por norma o de *longest idle* (livre há mais tempo) o mais utilizado.

²⁴ Em *telemarketing*, serviço típico de *outbound*, são utilizados números telefónicos pertencentes a listas de contactos a efectuar, que a central vai discando. Estes números podem ter respostas múltiplas tais como atender, ocupado, não atende, erros, etc. Os algoritmos mencionados predizem quantos números de telefone deverão ser discados num determinado momento pela central telefónica de modo a serem distribuídos por todos os operadores disponíveis, i.e., de modo a maximizar a taxa de ocupação dos operadores.

efeitos de venda ou *telemarketing* e aplicações de monitorização da qualidade do serviço prestado.

Todas estas aplicações de software são manuseadas pelos operadores do call center conforme o serviço em que estão incluídos, o que determina que eles tenham competências “informacionais” elevadas.

As qualificações necessárias para os operadores de call center são qualificações que o EITO qualifica de competências comunicacionais, “informacionais” e de línguas (EITO, 2001). Dado que a maioria destes operadores são trabalhadores sem vínculo que recorrem a trabalho temporário, podemos generalizar estas competências às competências mais requisitadas pelas empresas de trabalho temporário que, como identifica Cerdeira (Cerdeira, 2000), são qualificações em informática e competências de adaptabilidade. Este facto é também corroborado pela Comissão Europeia que escreve: “nos próximos anos, as competências digitais serão imprescindíveis para assegurar a “empregabilidade” e a adaptabilidade.” (CE, 2001:20).

As qualificações para os operadores de call center são assim elevadas, à semelhança do que acontece genericamente para os novos empregos da sociedade da informação. Como refere Lyon, por um lado parece haver necessidade de pessoal mais qualificado (a expressão “não há pessoal qualificado” é sintomática) e por outro lado os empregos que persistem parecem perder qualificação (mercê da automação) (Lyon, 1992).

2.3.2.3 As formas organizacionais

De acordo com Rodríguez, as empresas de *telemarketing* são empresas que prestam serviços a outras, cuja organização do trabalho depende dos movimentos das empresas cliente. O *telemarketing* oferece um modelo paradigmático de produção *just in time* que programa e mobiliza a força de trabalho em função das oscilações da procura (Rodríguez, 2003).

2.3.2.3.1 Os operadores

Os operadores de call center são maioritariamente constituídos por jovens estudantes universitários ou à procura do primeiro emprego, embora exista uma percentagem crescente de jovens que mantêm esta actividade há já alguns anos por inexistência de trabalho mais adequado. Estes operadores trabalham por norma com contratos a termo certo ou com contratos de trabalho temporário, podendo este ser a tempo parcial ou não (Bono, 2000). Os contratos abrangem rotação em turnos já que o serviço é, muitas vezes, prestado 24/24 horas, 365 dias por ano.

À excepção de alguns serviços considerados de grande valor acrescentado, os operadores de call center, são uma força de trabalho que nunca conseguiu ver o seu trabalho equiparado ao trabalho dos colaboradores que substituíram. Este facto, em paralelo com o desenvolvimento económico, político e social mundial, contribuiu para que hoje em dia esta força de trabalho seja maioritariamente formada à custa de trabalho temporário, onde também por essa via existe um grande *turn over*, o que, consequentemente origina uma ligação fraca não só ao tipo de trabalho que os operadores executam como também à empresa onde prestam o serviço.

De facto esta ligação seria em relação a quê? Ao call center em si? À (ou às) empresa(s) de trabalho temporário para a(s) qual(is) trabalham? À empresa cliente que representam enquanto prestam o serviço?

O trabalho é antes considerado com um certo alheamento e os projectos pessoais importantes para os operadores situam-se fora da esfera deste, sendo a finalização do curso ou a obtenção de um emprego “definitivo” partes integrantes desses projectos. A ligação dos operadores de call center à empresa pode, em alguns aspectos, parecer-se com a ligação que os trabalhadores das organizações Tayloristas da era da indústria tinham com esta, já que a divisão científica do trabalho ainda existe como nos tempos da sua génese. Como refere Bono, recorrendo a uma metáfora utilizada por Taylor e Bain, “os operadores de call center são trabalhadores com uma cadeia de montagem na cabeça” (Bono, 2000:29). No entanto, os trabalhadores podem ser

qualificados e sofrerem de alienação por situações diferentes das de outrora que eram relacionadas com o âmbito restrito de oportunidades. Agora a alienação está mais relacionada com o facto dos projectos de vida se situarem fora do trabalho e este ser encarado como mero instrumento na obtenção de compensação económica.

Os laços sociais dos operadores ao seu trabalho são praticamente inexistentes e estes não sentem qualquer reconhecimento social por aquilo que fazem. Antes, sentem-se destituídos de qualquer valor acrescentado pelo facto de terem que obedecer às regras e procedimentos impostos pelo próprio funcionamento do call center. Como transcreve Andrea del Bono numa das entrevistas que realizou a operadores, “Eu tenho a possibilidade de realizar um trabalho muito melhor. Aqui coloco o piloto automático. (...) É como ser um respondedor automático mas vivo, com personalidade. Nós sentamo-nos e falamos como um robot” (Bono, 2000:15). Por outro lado, o relacionamento entre colegas é fraco devido sobretudo ao grande *turn over* e o grande desfasamento de horários dos operadores por via da flexibilização. O trabalho é bastante atomizado; os operadores, na mesma campanha ou em campanhas diferentes, têm uma tarefa rotineira que é exactamente igual à tarefa do companheiro do lado, não existindo qualquer complementaridade.

2.3.2.3.2 Relações laborais

No seio da principal força de trabalho dos call centers, os operadores, não existe praticamente qualquer associação a organizações que medeiem as relações laborais tais como sindicatos. Este facto é justificado por os operadores serem maioritariamente estudantes e, como tal, verem o trabalho como transitório, ou mulheres com responsabilidades familiares a quem o trabalho no call center permite uma melhor conciliação e, como tal, também não mostram grande interesse em sentirem-se implicadas na empresa (Rodríguez, 2003).

Por outro lado, o desinteresse pela ligação operador–sindicato advém do facto de os sindicatos ligarem estabilidade no trabalho ao carácter profissional do posto de

trabalho, que permita fazer carreira no âmbito de operador de um call center. Ora esta ideia não é atractiva para a maioria dos operadores uma vez que vêem este tipo de trabalho como transitório ou então como um emprego que lhes ocupe o menor tempo possível, obtendo uma remuneração satisfatória, de maneira a poderem desenvolver outras actividades (Rodríguez, 2003).

2.3.2.3.3 O controlo no trabalho

O controlo no trabalho a que estão sujeitos os operadores parece ser semelhante ao que condicionava os trabalhadores da organização científica do trabalho. Este controlo, a que os operadores em algumas campanhas estão sujeitos, releva-se sobretudo em duas vertentes: controlo do resultado do trabalho e controlo dos tempos de trabalho.

Com os mais diversos fins – por exemplo por obrigação do cliente que quer fazer uma auditoria à qualidade do serviço que contratou, por questões internas de monitorização da qualidade dos contactos ou de modo a “fazer prova” de uma transacção ordenada – os operadores podem ver a sua conversação com o cliente ser gravada em algumas campanhas.

O controlo dos tempos de trabalho é feito tanto a nível dos tempos de conversação com nos tempos noutros estados²⁵. Para este controlo existe monitorização automática a nível do software utilizado que o supervisor pode controlar em tempo real.

De acordo com Cousin, os operadores são submetidos a *scripts*²⁶ muito precisos e a um controlo constante. A sua actividade simboliza o Taylorismo do terciário, onde as ferramentas informáticas permitem levar muito longe a uniformização das tarefas

²⁵ Um operador de call center tem algum controlo sobre o seu estado, nomeadamente se está disponível para receber chamadas ou não. O estado é controlado automaticamente e só quando é *ready*, desocupado e não em *wrap-up* (sem voz mas ainda a completar a introdução dos dados no *script*) é que o sistema de CTI despoleta uma nova chamada para o operador em causa.

²⁶ Designa-se por *script* o guião de conversação, inserido na aplicação de software que sustenta a campanha ou o serviço no qual o operador está a trabalhar, e que é mostrado no ecrã do operador simultaneamente à chegada de uma chamada telefónica.

(Cousin, 2002). A execução das campanhas é completamente racionalizada de modo a conseguirem-se muitas vezes, sobretudo em *outbound*, tempos de conversação de 52 minutos numa hora (ZDNET, 2003).

Ainda segundo Cousin, aos operadores cronometra-se cada chamada, impõe-se uma duração determinada para cada chamada de serviço a clientes e pressiona-se para que façam o menor número possível de pausas técnicas. O operador sente-se completamente vigiado, sujeito a um controlo total e permanente. O poder da disciplina é muito grande sendo contudo dual: absolutamente indiscreto, porque é omnipresente e sempre alerta, e absolutamente discreto já que funciona permanentemente em silêncio²⁷ (Cousin, 2002).

Como já referia Lyon, as TIC permitem acentuar uma das características chave das organizações capitalistas dos locais de trabalho – a crescente monitorização e controlo dos trabalhadores assalariados pela gestão (Lyon, 1992).

²⁷ Os call centers, apesar de serem locais onde existem muitos operadores a falarem ao telefone e apesar dos postos de trabalho serem exíguos e contínuos, são por norma silenciosos. A tecnologia existente evita qualquer som de telefone normal como o *ring* e, para além disso, os operadores são treinados para comunicarem através de *head sets* de modo a que a conversação seja feita em tom baixo.

3 Modelo de análise

O modelo de análise ou modelo teórico surge na sequência da exploração e problemática que foram desenvolvidas no capítulo precedente.

Inicialmente, qualquer trabalho de investigação deve partir de um quadro teórico, que pode não ser completo nem final, mas que determinará o rumo de toda a investigação – nomeadamente a selecção das variáveis ou dimensões a analisar e respectivos indicadores, a recolha de informação consoante os indicadores anteriores, e por fim, a sua interpretação. Sem este rumo não é possível observar ou experimentar correctamente para determinar um fim; as observações estariam antes reduzidas a uma mera colecção sem qualquer ligação ou nexos e por isso sem significado científico (Quivy, 1998).

A construção do modelo teórico consiste assim principalmente em definir as variáveis a utilizar e o modo como estão ou não relacionadas. De modo a construir o modelo são fundamentais duas etapas: a definição das variáveis ou conceitos que se vão utilizar e a formulação de hipóteses baseadas nas relações entre os conceitos ou entre os conceitos e o fenómeno a estudar. A definição dos conceitos, tendo estes usualmente interpretações diversas, é uma questão fulcral. Para definir de modo unívoco o conceito há que determinar as suas dimensões, que são aspectos já perceptíveis de igual modo por todos e demarcam, por conseguinte, a abrangência do conceito. De modo a medir a dimensão deverão ser escolhidos os indicadores que melhor a caracterizam e que possam ser contabilizados.

3.1 As hipóteses

A construção do modelo de análise foi iniciada retomando o objectivo geral colocado na introdução desta dissertação de modo a transformá-lo na nossa hipótese geral. O objectivo geral desta dissertação era o de:

Perceber como é que os operadores de um call center são afectados pelo modelo de produção de uma organização de serviços integrada na sociedade da informação, que aparenta integrar alguns aspectos do Taylorismo.

Tendo em atenção este objectivo e os aspectos que nos pareceram mais importantes resultantes da fase de exploração e de problemática, considerámos a seguinte hipótese geral:

Os princípios Tayloristas de organização do trabalho que possam existir a nível do call center determinam a visão instrumental que os operadores têm em relação ao seu trabalho e à empresa de call center.

Como hipóteses específicas, decorrentes igualmente das fases anteriores, colocámos as seguintes:

- 1 – A valorização que os operadores do call center dão ao seu trabalho está relacionada com o reconhecimento que obtêm dele;**
- 2 – As qualificações, competências e formação profissional dos operadores não determinam polivalência;**
- 3 – Os operadores do call center não estão dispostos a trocar flexibilidade por integração e segurança.**

3.2 Os conceitos

Os conceitos a definir são assim os seguintes:

- Operador;
- Organização do Trabalho e Relação Salarial;
- Qualificações, Competências e Formação Profissional;

- Flexibilidade e Polivalência;
- Integração e Segurança;
- Valorização e Reconhecimento.

O operador tem duas dimensões, a pessoal e a profissional, e os indicadores que escolhemos analisar servirão para descrever aspectos como o sexo, a idade, as habilitações literárias e a antiguidade na profissão.

Na organização do trabalho considerámos várias dimensões como a divisão do trabalho, a especialização, a autonomia, a polivalência, o controlo e a relação com a tecnologia. Já na relação salarial incluímos aspectos como o salário, os prémios e os bónus.

O conceito de instrumentalização do trabalho é construído com base em dimensões pertencentes a outros conceitos, nomeadamente, a satisfação com o trabalho, o controlo, a disponibilidade para trabalhar e a importância dessa disponibilidade.

Nas qualificações, competências e formação profissional, incluímos principalmente as habilitações literárias e outras qualificações e a formação obtida ao longo da actividade como operador.

A flexibilidade é analisada nas suas vertentes quantitativa, qualitativa e de mobilidade, sendo esta última dimensão também um sinal de polivalência.

A integração e segurança são constituídas por dimensões que privilegiam a identidade, a sociabilização, a participação, a segurança económica e social.

Por fim, a valorização e reconhecimento, albergam as dimensões de atitudes face ao trabalho e capital social.

3.3 A grelha de análise

De acordo com os conceitos referidos no ponto anterior e de modo a comprovar ou refutar as hipóteses alvitradas, construímos a seguinte grelha de análise:

Quadro 4 – Grelha de análise

Conceito	Dimensão	Indicador	Pergunta
Operador	Pessoal	sexo	A1
		idade	A2
		situação familiar	A3, A4
		habilitações literárias	A5
		outras habilitações ou competências	A6
	Situação profissional	antiguidade na profissão	B7
		antiguidade na empresa	B8
		escolha de profissão	B12
		acumula profissões	B9, B10
		acumula locais de trabalho	B11
		tipo de campanhas que executa	B13
Organização do Trabalho	Divisão do trabalho	participação nas diversas fases do processo trabalho	C14
	Especialização/ polivalência	complexidade	C15
		rotina	C16, C17
		competências/desempenho	C18
	Controlo sobre tempos	trabalho, pausas, faltas, atrasos	C19, C20, C21
	Controlo sobre trabalho	escutas	C22, C23
		feedback	C24, C25
		resultados	C26, C27
	Autonomia	resolução de problemas	C28
		formatação do trabalho	C29
	Tecnologia	automatização do trabalho	C30
		domínio da tecnologia utilizada	C31
		adaptação à tecnologia	C32
Relação Salarial	Salário	escalão	D33
	Prémios e bónus	existência de prémios ou bónus	D34, D35, D36
		colectivo VS individual	D37
Formação Profissional	Formação profissional	cursos de formação	E38, E39, E40
		utilidade para trabalho	E41
		utilidade para “empregabilidade”	E42
Flexibilidade	Quantitativa	nº de horas de trabalho	F43
		salário recebido	F44
		disponibilidade	F45
		importância da disponibilidade	F47, F48, F49
	Qualitativa	conciliação e lazer	F46

Conceito	Dimensão	Indicador	Pergunta
	Mobilidade	múltiplos locais de trabalho	B11
	Funcional/polivalência	múltiplas campanhas/serviços	F50
Integração	Identidade	investimento no trabalho	G51
		relações com o chefe	G52
		relações entre colegas	G53
		sentido do trabalho	G56
		finalidade da empresa	G57,G59
		figura legítima da autoridade	G58
	Sociabilização	sociabilização pelo trabalho	G54
	Participação	satisfação	G65
		atomicidade do trabalho	G55
		acções de feedback	G63,G64
	Distância ao poder	conhecimento dos gestores e da hierarquia	G60,G61
		facilidade de contacto com hierarquia	G62
Segurança	Económica	salário	G66
		vínculo laboral	G67,G68 G69,G70
		incerteza de horário	G71
	Social	apoio trabalhador estudante	G72
		apoio maternidade/ paternidade	G72
		doença	G72
Valorização	Atitudes e valores face ao trabalho	importância do trabalho	H73
		importância do emprego	H74
		despedimento	H76
	Capital social	perspectivas carreira	H75
		experiência	H77
		competências	H78
		"empregabilidade"	H79
Reconhecimento	Atitudes e valores da empresa (e do cliente) face ao trabalho	importância do trabalho	H80, H81
		feedback (<i>de-brief</i>)	C24,C25
		salário, prémios e bónus	D33, D34, D35
		sentimento de recompensa	H82
		promoções	H83
	Atitudes e valores da sociedade face ao trabalho/emprego	status social	H84
		"empregabilidade"	H79

Nota: a coluna "Pergunta" indica a correspondência do indicador (da mesma linha) com a pergunta efectuada no questionário. Estes indicadores podem ser confrontados com o questionário que se encontra em anexo.

4 A observação

Esta fase foi efectuada numa empresa prestadora de serviços de call center a empresas – a EPSCC – na forma de estudo de caso. Por conseguinte, os resultados obtidos estão limitados às situações dos casos abordados não se podendo extrapolar as conclusões para um universo mais geral, que vá além da empresa estudada.

A observação foi feita em diversas etapas e com diversos intervenientes. Em anexo está documentado o plano de trabalhos que foi seguido.

Como característica inovadora do estudo de caso, destacamos o modo como o inquérito por questionário foi administrado aos operadores do call center. Porque o meio de contacto que a EPSCC tem com os seus operadores é através da marcação de horário para uma determinada campanha, i.e., os operadores recebem a informação sobre a campanha em que vão trabalhar e o respectivo horário via e-mail ou via SMS, resolvemos juntamente com os responsáveis da EPSCC, criar uma campanha exclusivamente para o inquérito por questionário, como se de um serviço para um cliente se tratasse. A partir desta decisão todos os mecanismos usuais foram accionados, dentre os quais gostaríamos de destacar a escolha dos operadores, a implementação da campanha nomeadamente do seu *script*, a formação na campanha e a execução da campanha.

4.1 Metodologia

Paralelamente à definição do modelo de análise – e porque de um estudo de caso se tratava – de modo a introduzirmos todas as questões relevantes, fizemos pesquisas sobre a empresa, analisámos alguns dos seus documentos internos, nomeadamente das suas normas de funcionamento e de relacionamento com os operadores, e entrevistámos alguns responsáveis da EPSCC e alguns dos seus colaboradores directamente ligados à prestação dos serviços contratados.

Com esta informação, o modelo de análise foi terminado e o inquérito por questionário foi também definido. Esta técnica de recolha de informação foi a opção tomada para este estudo de caso devido à sua exequibilidade, tanto no que diz respeito ao estabelecimento do contacto com os operadores, como no que diz respeito à execução do mesmo.

O questionário foi aplicado em teste a dois operadores, sendo depois, após alguns ajustes decorrentes dessa primeira aplicação, aplicado à amostra de operadores.

O tempo despendido pelos operadores na campanha que se implementou para a resposta ao inquérito foi contabilizado como se de outra campanha se tratasse e pago por nós à EPSCC. Este método foi, de um modo consensual, o melhor mecanismo encontrado para garantir a participação dos operadores²⁸ por um lado e, por outro, para não colocar o ónus desse pagamento na empresa.

Os dados resultantes foram analisados com recurso ao SPSS.

4.1.1 As entrevistas

As entrevistas foram efectuadas em dois momentos distintos. O primeiro incluiu entrevistas com o director geral, com o director de operações e com o director de informática; o segundo, incluiu entrevistas com o coordenador do call center e com três supervisores.

Das entrevistas efectuadas no primeiro momento, saíram alguns dados que teríamos de considerar, não só no inquérito por questionário mas também nas entrevistas que se seguiriam. Paralelamente foram-nos facultados, por estes responsáveis, documentos internos sobre os processos referentes à implementação das campanhas ou serviços para clientes. Entre esses documentos estavam alguns

²⁸ As opções que se colocavam para obter respostas ao inquérito eram duas: pedir aos operadores que respondessem após o seu turno de trabalho, utilizando o seu tempo livre, e logo com uma probabilidade de resposta muito pequena; ou organizar uma campanha, na qual os operadores participariam como habitualmente, recebendo de acordo com o tempo trabalhado, e logo com uma probabilidade de resposta muito grande. Optámos pela segunda opção, apesar da existência de um certo constrangimento à resposta. Embora os operadores não fossem obrigados a responder, só se o fizessem é que receberiam.

que descreviam os aspectos mais importantes e as regras de relacionamento dos operadores com a EPSCC.

As entrevistas efectuadas no segundo momento serviram sobretudo para tentar obter informações sobre aspectos relevantes no relacionamento dos operadores de call center com o seu trabalho e com a EPSCC em particular. Estas entrevistas foram semi-directas e foram gravadas de modo a que não se perdesse informação importante. Embora pudesse ser uma opção interessante, não fizemos qualquer diligência no sentido de efectuar entrevistas aos operadores. Dois motivos principais ditaram esta conduta. O primeiro está relacionado com a dificuldade de contacto com os operadores e com a muito provável rejeição que teriam a esta iniciativa, segundo a própria empresa. O segundo está relacionado com o facto dos três supervisores e do coordenador do call center entrevistados, terem sido eles próprios operadores de call center da EPSCC, ainda não há muito tempo e de acreditarmos que se conseguiriam colocar nesse papel.

Os três supervisores entrevistados pertenciam a serviços diferentes de modo a que a informação obtida fosse o mais abrangente possível.

O guião destas entrevistas pode ser consultado em anexo.

4.1.2 A concepção e validação do questionário

O questionário foi concebido considerando o modelo de análise e todo o manancial de informação decorrente das entrevistas e da análise de documentos. Foram evitadas as respostas abertas e múltiplas de modo a reduzir a análise a uma análise quantitativa, e por conseguinte, torná-la factível no âmbito da tese. De modo a não influenciar as respostas tentámos que todas as perguntas fossem feitas de um modo neutro.

As variáveis utilizadas foram na sua maioria medidas através de uma escala de avaliação, havendo algumas variáveis nominais e de rácio. Optámos por incluir quase sempre um valor médio nas respostas medidas com uma escala de avaliação, por

considerarmos que este valor é significativo e que a sua ausência poderia dificultar o preenchimento do questionário. Contudo, esta opção é discutível e, em algumas questões talvez mais problemáticas, viemos a constatar que a moda era exactamente este valor médio.

Foi garantido, em conjunto com os responsáveis da EPSCC, que o questionário seria administrado de modo anónimo e que os dados resultantes serviriam somente para tratamento estatístico do tema.

Após terminada a sua concepção, o questionário foi primeiro apresentado aos director de operações e coordenador do call center de modo a que fossem ajustados alguns pormenores, nomeadamente questões sobre os processos da EPSCC que poderiam não estar na linguagem utilizada internamente.

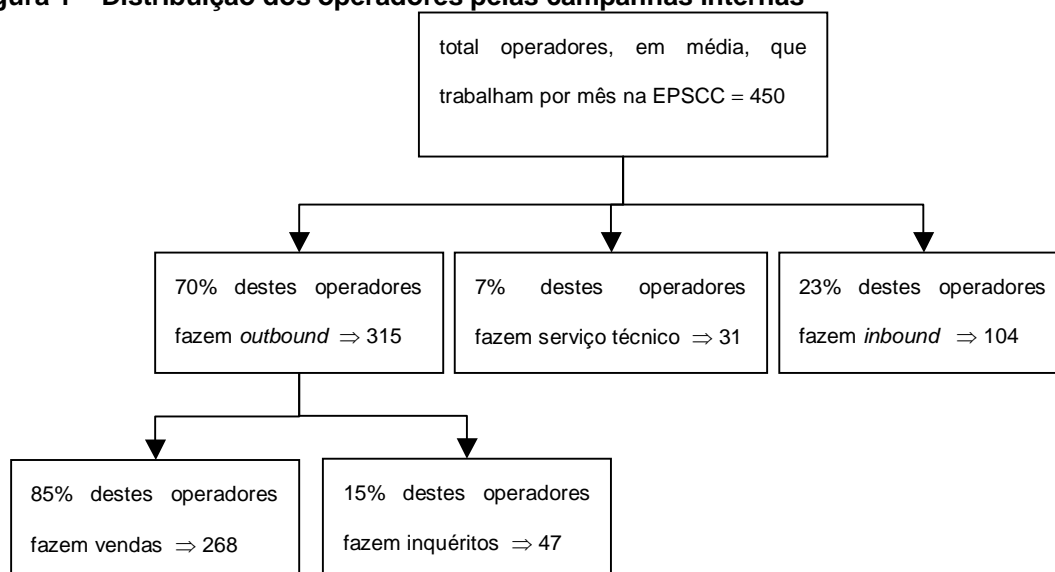
Como teste, o questionário foi aplicado a dois operadores. Estes dois operadores foram escolhidos pelo coordenador do call center, de entre os que se encontravam a trabalhar na altura do teste e que poderiam ser dispensados. Propositadamente, foi escolhido um já experiente e um outro que exercia a sua actividade há muito pouco tempo. O teste serviu essencialmente dois propósitos: estimar o tempo de resposta, já que a campanha teria que ser marcada com uma duração suficiente e fixa, e verificar até que ponto a compreensão das perguntas estava salvaguardada. Após o teste, algumas questões foram adaptadas para melhor se garantir a sua percepção por todos os respondentes.

4.1.3 A construção da amostra

A amostra pode ser considerada representativa uma vez que obedece à distribuição do número de operadores por tipo de campanha ou serviço executado. No entanto, não pode dizer-se que seja aleatória na medida em que nem todos os operadores, no total dos operadores que actuavam num determinado serviço ou campanha, tinham a mesma probabilidade de fazerem parte dela.

Em média, por mês, a EPSCC trabalha com cerca de 450 operadores diferentes distribuídos pelos vários serviços ou campanhas de acordo com a figura seguinte:

Figura 1 – Distribuição dos operadores pelas campanhas internas



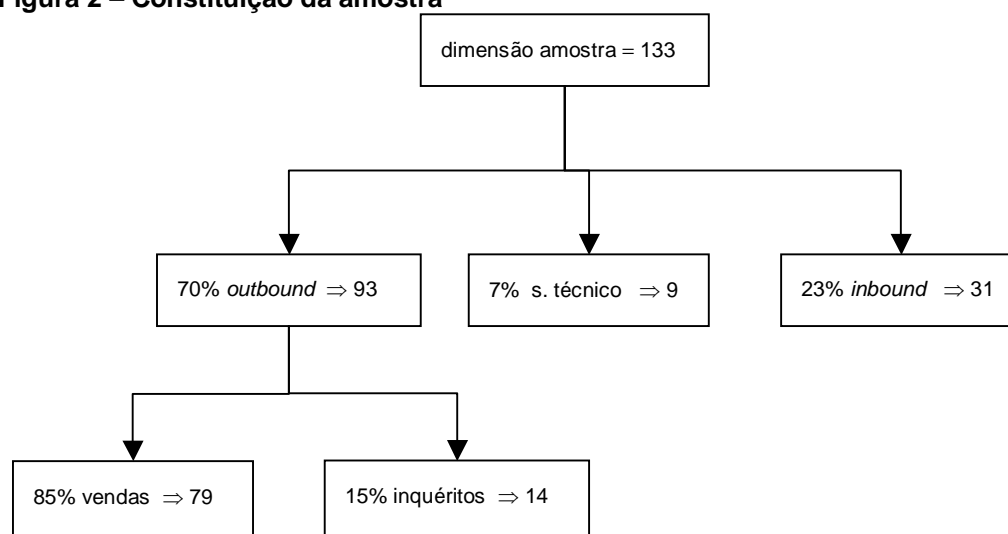
Nesta distribuição, não foram incluídos os elementos pertencentes ao grupo dos operadores que trabalham directamente no cliente, i.e., cujo posto de trabalho está nas instalações do cliente para o qual prestam o serviço. Estes não foram incluídos na amostra por não serem um grupo representativo actualmente, e o contacto com os seus elementos ser muito difícil.

A amostra foi inicialmente definida com uma dimensão de 112 operadores, representando cerca de 25% dos operadores que em média prestam serviço na EPSCC mensalmente, por considerarmos este valor significativo no universo da empresa.

De modo a colmatar eventuais faltas (para cada campanha marcada existem cerca de 18% de faltas) foram contactados 133 operadores.

A amostra foi então constituída da seguinte maneira:

Figura 2 – Constituição da amostra



Dos 133 operadores chamados a participar, 16 faltaram, 1 recusou-se a responder ao questionário e outro, embora tivesse respondido, o seu questionário não ficou registado devido a problemas informáticos. No final obtivemos 115 respostas válidas.

4.1.4 A implementação do questionário

Após a sua definição, o questionário foi por nós implementado, usando a ferramenta de software que o call center utiliza para desenvolver as suas campanhas. Esta ferramenta, o Altitude Script Developer, pertence à solução uCI²⁹ da Altitude Software, e é uma ferramenta específica para o desenvolvimento de *scripts* de conversação para call centers, sendo por conseguinte de fácil utilização e muito intuitiva nomeadamente para o tipo de *script* elaborado, i.e., um inquérito. Em anexo estão algumas imagens de *screenshots* deste *script*, quando em execução pelos operadores.

²⁹ O uCI, Unified Customer Interaction, designa a solução informática global para call centers deste fornecedor.

O *script* foi testado numa estação de desenvolvimento que a EPSCC colocou à nossa disposição nas suas instalações e nas estações dos operadores para garantir a sua operacionalidade na altura da administração.

4.1.5 A aplicação do questionário

Como já referido, a aplicação do inquérito por questionário foi feita através da marcação de uma campanha, na qual estava integrada uma formação imediatamente antes do início da execução da campanha propriamente dita. Este *modus operandi* é o normal na EPSCC de modo que, para os operadores, não existia uma grande diferenciação em relação a outras novas campanhas em que porventura participassem. De facto existiam algumas diferenças, uma das quais era logo notória e muito falada internamente: o nome da campanha era “iseg_tese”! Para além desta característica a formação dada antes da execução se iniciar era na forma de uma apresentação³⁰ de cerca de 15 minutos, feita por nós para todos os turnos respondentes, juntamente com o coordenador do call center. Após esta apresentação, os operadores que anúissem a responder dirigiam-se aos postos de trabalho, ocupando nós o papel de supervisor para a campanha, de modo a tirar quaisquer dúvidas que surgissem. Os postos já estavam previamente preparados, i.e., o *login* na aplicação já estava feito (o *login* utilizado não era o *login* individual dos operadores, de modo a garantir o anonimato das respostas) e o *script* já estava em execução, aberto na primeira página que era justamente a página de apresentação que se pode consultar em anexo.

Pode considerar-se que a administração do questionário foi uma administração semi-directa já que, embora com a nossa presença, existia um grupo de operadores a responder simultaneamente.

³⁰ Esta apresentação pode ser consultada em anexo.

Este ritual repetiu-se por cinco vezes já que foi este o mecanismo encontrado para colocar esta campanha específica no meio de outras, que obviamente tinham que continuar obedecendo a determinados parâmetros, e de minimizar descontinuidades no tempo de trabalho dos operadores que é pago à hora.

Após a última sessão, a autora teve acesso aos dados resultantes, em formato electrónico, que foram carregados directamente no SPSS.

4.2 O call center da EPSCC

A EPSCC é uma empresa prestadora de serviços de call center a empresas que opera no mercado nacional há uma década. A empresa tem nos seus quadros cerca de 50 funcionários e utiliza mensalmente, em média, a colaboração de 450 operadores, como já foi referido.

A tecnologia utilizada na execução das campanhas ou serviços que presta é bastante sofisticada, automatizando quase toda a execução. Assim, apesar do telefone ser o objecto, *a priori*, mais importante do call center, a verdade é que os operadores não o manipulam de todo, utilizando-o unicamente para ouvir e falar. Toda a manipulação do telefone – atender, colocar em espera, transferir, desligar – e toda a manipulação de dados – informação a dar e/ou obter – é efectuada através de uma aplicação de software a correr nas estações de trabalho dos operadores e controlada por um servidor. Este servidor controla assim todo o sistema de informação, incluindo as bases de dados, bem como a própria central telefónica através da tecnologia CTI.

O espectro de clientes da EPSCC é variado, actuando os seus principais clientes nas áreas financeira, de telecomunicações, publicações e administração pública. Os serviços prestados são igualmente amplos, sendo o *telemarketing* e a televenda os principais. Contudo, e com uma tendência crescente nos últimos tempos, o serviço a clientes (utentes ou cidadãos) e o serviço técnico também ocupam uma parte considerável das estruturas da empresa.

Em termos organizacionais, a EPSCC, à semelhança de outras empresas congéneres, está assente principalmente na área comercial e de marketing, na área de sistemas e na área de operações. A divisão do trabalho é uma divisão tipicamente Taylorista, já que a concepção, a organização e o planeamento do trabalho, são efectuados por um grupo de pessoas completamente separado dos executantes, que não têm qualquer interferência nas outras fases. As campanhas são desenhadas pelas áreas comercial e de marketing, implementadas pelos sistemas e organizadas e planeadas pelas operações. A execução fica a cargo dos operadores. A clivagem de papéis é ainda mais acentuada para além da divisão do trabalho, já que os operadores – a força executora – não têm uma relação laboral directa com a empresa, tendo-a sim com uma ETT, enquanto os outros colaboradores, que concebem, organizam e planeiam, têm a sua relação laboral directamente com a EPSCC, auferindo de toda a integração e protecção social daí decorrente.

Um dos principais desafios desta e de outras empresas do ramo é o recrutamento de operadores já que, apesar de estarem praticamente no final da cadeia de valor, é o trabalho desempenhado por eles que é percebido e medido pelos consumidores finais e consequentemente pelos clientes da empresa. O recrutamento é feito na sua quase totalidade pela própria EPSCC (cerca de 90%) que prefere ser ela a dar a formação inicial aos operadores ao invés de recorrer a uma ETT. Para além do aspecto da formação é também privilegiado o aspecto da integração e envolvimento do operador com a empresa que, por esta via, é maior.

Como forma de recrutamento para angariar operadores, são utilizados vários meios, sendo os principais alguns portais genéricos, de universidades e programas de “traz um amigo”. Um novo serviço implica um recrutamento feito a partir da carteira de operadores já existente ou recorrendo a um novo recrutamento. A carteira de operadores da EPSCC é constituída por cerca de 1500 e, no total da sua actividade, já foram formados na empresa mais de 5000 operadores de call center. A relação laboral dos operadores com a EPSCC é feita através de uma ETT. Os contratos são feitos na

maioria por um prazo de um ano que é o máximo que a legislação permite para que efectivamente o trabalho seja considerado temporário. Esta restrição é contornada por contratos sucessivos com o intervalo de alguns dias. Os operadores usufruem da protecção social determinada pela legislação do trabalho temporário, existindo contudo alguns aspectos que, pelo facto de estarem omissos, não são abertamente concedidos. Neste conjunto encontra-se por exemplo o estatuto de trabalhador estudante.

Aos operadores que iniciam a sua actividade é ministrada uma formação inicial que inclui principalmente aspectos como o atendimento; a comunicação; o serviço e as ferramentas de trabalho, nomeadamente o telefone, o computador e a aplicação de software de operador. Após esta formação há uma outra já com uma campanha (ou serviço) em mente, onde são descritos e explicados os seus objectivos, incluindo, se aplicável, técnicas de venda. Segue-se uma formação prática, no próprio call center, finda a qual existe um estágio onde são escolhidos os operadores que irão trabalhar na campanha. A duração da formação inicial depende da complexidade do serviço a prestar e está usualmente compreendida entre 3 dias e 2 semanas.

Os operadores têm normas de comportamento mais ou menos rígidas enquanto no interior do call center. Assim, não podem ter telemóveis ligados, não podem aceder à Internet (a não ser que estejam a prestar serviço numa campanha que necessite desse acesso e, nesse caso, só o podem fazer a algumas páginas pertencentes aos sites que compreendem o serviço), não têm acesso ao e-mail nem a qualquer programa de chat (v.g., o Messenger), não podem comer nem mastigar pastilhas elásticas, só podem beber água, não podem fazer barulho excessivo e não podem ler.

Os operadores fazem turnos de 3 horas no mínimo e em cada hora e meia podem parar por 15 minutos. As pausas são controladas e concedidas pelo supervisor que tem que zelar pelo bom desempenho da sua campanha.

Os operadores só ganham as horas que trabalham. As horas despendidas em formação não são remuneradas. Escolhem as horas que querem trabalhar e o respectivo horário sendo que qualquer alteração a este tem que ser feita com uma antecedência mínima de 48 horas. Caso o operador não possa comparecer à hora prevista para iniciar o seu trabalho, deve avisar a empresa com pelo menos 4 horas de antecedência, sob pena de ter uma falta injustificada. O acumular destas faltas, se for atingindo um máximo pré-definido, pode levar à suspensão definitiva de horário e logo do operador. Os atrasos dependendo do tempo, são transformados em faltas.

As faltas e atrasos são a maior “dor de cabeça” dos planeadores das campanhas. Por esse motivo existem prémios de assiduidade, traduzidos em horas recebidas e não trabalhadas.

Todos os operadores começam a trabalhar num escalão salarial inicial e têm oportunidade de subir para outro escalão mediante o número de horas trabalhadas, o número de faltas dadas e a qualidade do serviço prestado num determinado período. Esta qualidade de serviço prestado é medida pelas audições³¹ que são feitas para todas as campanhas e para todos os operadores. Estas audições são efectuadas pelos supervisores que deverão garantir que o serviço está a ser prestado como contratado pelo cliente e que a campanha está a atingir os objectivos propostos.

O valor base da hora do operador difere de horário para horário: normal, nocturno, fim de semana ou feriado. Os operadores recebem o subsídio de almoço total se trabalharem pelo menos 5 horas por dia. Caso contrário, recebem uma parte proporcional do mesmo. Recebem também subsídio de Natal, de férias e têm direito a um mês de férias pagas.

Os operadores de algumas campanhas, nomeadamente de vendas, recebem bónus que varia de acordo com as vendas por si efectuadas.

³¹ As audições são escutas efectuadas pelos supervisores de modo a garantir a qualidade do serviço. Estas escutas podem ser activas, i.e., se o operador estiver a desempenhar mal o seu trabalho o supervisor pode intervir.

5 Análise de resultados

A análise de resultados que efectuámos é essencialmente uma análise descritiva univariada, sendo bivariada em alguns casos que nos pareceram relevantes. As ferramentas utilizadas para esta análise foram o SPSS e o EXCEL³², este último principalmente para computar e tratar dados acumulados e para fazer alguns gráficos.

As variáveis e seu significado podem ser confrontadas respectivamente pela grelha de análise apresentada no capítulo “Modelo de Análise” e pelo questionário apresentado em anexo.

As tabelas de frequências de todas as variáveis, bem como as tabelas de cruzamentos efectuados e respectivos testes estatísticos, encontram-se também em anexo. Não é feita referência explícita a essas tabelas durante o texto de análise estando todos os valores apresentados justificados ou no próprio texto ou no referido anexo.

Todos os valores apresentados em gráficos ou tabelas estão em percentagem excepto nos casos em que explicitamente seja referido o formato do valor.

Não foi feito qualquer tratamento dos *missing values* por terem ocorrido esporadicamente e em número muito pequeno.

A análise está agrupada de acordo com os conceitos definidos no modelo de análise.

5.1 A caracterização dos casos

5.1.1 Caracterização pessoal

Dos 115 operadores que responderam ao inquérito por questionário, cerca de 61% são mulheres e 39% homens.

³² Software de folha de cálculo pertence ao pacote Microsoft Office.

A idade média dos operadores é de cerca de 28 anos, a mediana é de 25 anos (i.e., 50% dos operadores têm até 25 anos) e a moda (idade que é apresentada pelo maior grupo de operadores) é 24 anos. O 3º quartil é de 32 anos (i.e., 75% dos operadores têm até 32 anos), razão pela qual podemos concluir que a maioria dos operadores são jovens. A distribuição da idade é assimétrica e enviesada à esquerda (a mediana está relativamente próxima do 1º quartil).

Transformando a idade em grupos etários obtemos a distribuição seguinte:

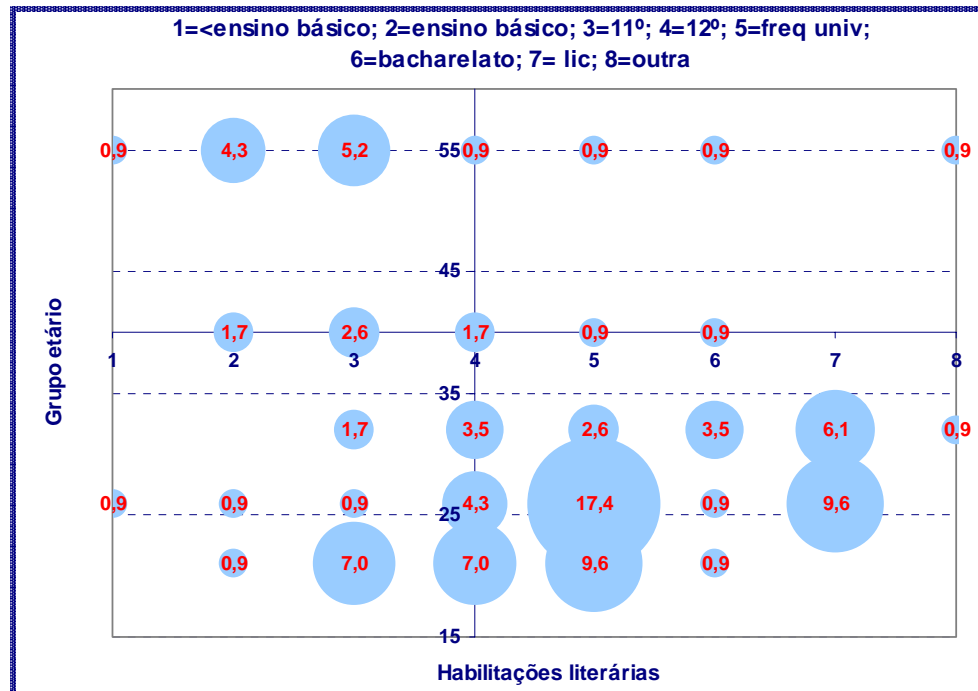
Figura 3 – Distribuição por grupos etários



Os dois grupos mais representativos, até 21 anos e de 21 a 26 anos, constituem 60% do total de operadores. Ressaltamos que o grupo acima dos 40 anos é mais representativo que o grupo que se situa no intervalo]32,40]. No grupo acima dos 40 anos, as mulheres estão em maioria, com cerca de 75% de quota.

A maioria dos operadores vive com os pais constituindo este grupo cerca de 55% do total. O outro grupo mais relevante, cerca de 19% dos operadores, vive em casa própria mas não é casado nem vive em união de facto. Já os operadores que têm filhos são a minoria constituindo somente cerca de 21% do total.

Cerca de 31% dos operadores têm frequência universitária, cerca de 35% têm o secundário (11º ou 12º ano) e cerca de 16% têm licenciatura. Só dois casos apresentam habilitações inferiores ao ensino básico: um com 24 anos e outro com 50 anos. Dos 9 casos que somente têm o ensino básico, 6 têm idade superior ou igual a 40 anos. Utilizando a variável grupo etário, transformada da idade nos grupos etários ilustrados no gráfico respectivo, verificamos que, como seria de esperar, em média, as habilitações literárias são mais altas nos grupos etários mais jovens.

Figura 4 – Cruzamento das habilitações literárias com grupos etários

Nota: Este gráfico mostra os valores dos pares formados pelas variáveis. Estes valores, em percentagem, determinam a área dos círculos. Os grupos etários estão representados pela idade correspondente ao limite superior do respectivo intervalo. O cruzamento dos eixos está nos 40 anos e no ensino secundário completo (12º ano).

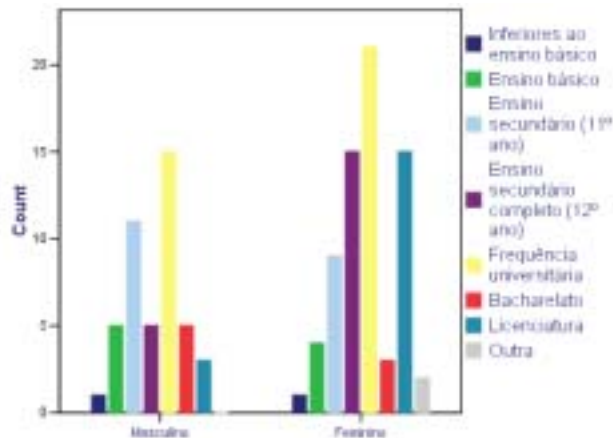
Da análise do gráfico acima, é notório que acima dos 40 anos, embora existam 13,9% das pessoas, não há nenhum licenciado e só 1,8% têm bacharelato ou frequência universitária. Abaixo dos 40 anos, a maioria dos casos está deslocada para a direita do gráfico o que indica habilitações superiores.

Analisando a tabela de cruzamento destas duas variáveis que se encontra em anexo, verificamos que do grupo dos operadores que têm entre 21 e 26 anos, 50% têm frequência universitária e 27,5% são licenciados. Já no grupo dos operadores que têm mais de 40 anos, cerca de 31% têm somente o ensino básico e 37,5% o secundário (11º ano).

Cerca de 51% dos operadores afirmaram não ser estudantes contra cerca de 49% que o são.

O sexo feminino tem em média habilitações literárias mais elevadas que o sexo masculino, como se pode verificar no gráfico abaixo, embora a existência de relação entre estas variáveis não se possa provar³³.

Figura 5 – Habilitações literárias e sexo



Da análise do cruzamento das duas variáveis verificamos que:

- dos operadores que têm o 12º ano, 75% são mulheres;
- dos operadores com frequência universitária, 58,3% são mulheres;
- dos operadores com bacharelato, 62,5% são homens;
- dos operadores com licenciatura, 83,3% são mulheres.

No que diz respeito às outras qualificações, verificamos que 27% dos operadores tem algum curso de informática, cerca de 9% de línguas estrangeiras e cerca de 8% simultaneamente um curso de informática e de línguas estrangeiras.

5.1.2 Caracterização profissional

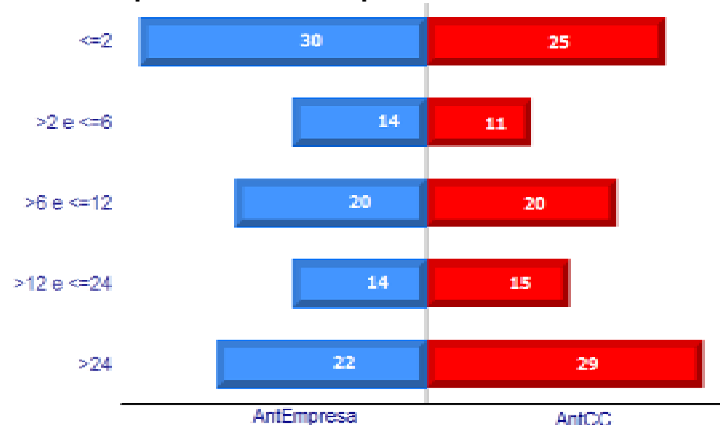
No que concerne à situação profissional dos operadores, a maioria, cerca de 64%, não acumula a profissão de operador com qualquer outra, havendo cerca de 36% operadores que o fazem. A razão principal que leva as pessoas a optar por esta actividade é o facto de ser em *part-time* (para cerca de 46% dos operadores). Muito poucos operadores, cerca de 4% do total, são-no em mais do que um call center e a

³³ Ver teste do qui-quadrado em anexo

maioria (como seria de esperar pela própria definição da amostra), está actualmente a fazer campanhas de *outbound* de vendas.

No que se refere à antiguidade na profissão e à antiguidade na empresa, os valores não diferem muito, dando a entender que grande parte dos operadores iniciou a sua actividade na EPSCC. A média e mediana da antiguidade na profissão são, respectivamente, de 19 e de 10 meses enquanto as mesmas estatísticas em relação à variável antiguidade na empresa são de, respectivamente, 16 e 8 meses. Os mínimos e máximos são iguais, i.e., 0 e 95 meses. O valor 0 significa que o operador está a prestar serviço há menos de 1 mês e existe somente um caso nesta situação. Se transformarmos as duas antiguidades em grupos, verificamos que os grupos maiores são o de há menos do que 2 meses e o de há mais do que 24 meses como se pode verificar no gráfico seguinte.

Figura 6 – Antiguidade na profissão e na empresa



Nota: os valores, em percentagem, estão arredondados à unidades razão pela qual a soma dos vários grupos pode ser diferente de 100%. As variáveis “AntEmpresa” e “AntCC” correspondem respectivamente à antiguidade na empresa e à antiguidade na profissão de operador.

Os valores destas variáveis denotam o grande *turn-over* que se verifica neste tipo de empresas, i.e., cerca de 30% dos operadores da EPSCC (generalizando para o universo) trabalham na empresa no máximo há 2 meses enquanto cerca de 64% o fazem, no máximo há 12 meses.

5.2 A organização do trabalho

Grande parte dos operadores (cerca de 45%) considera que a sua participação no processo de trabalho inclui não só a execução do trabalho propriamente dita mas também o feedback. Outra tranche significativa de operadores (cerca de 31%) considera que participa somente a nível da execução. O gráfico abaixo mostra a distribuição completa.

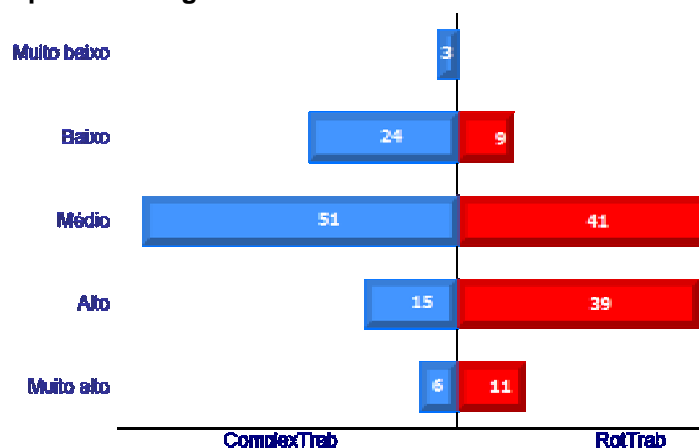
Figura 7 – Organização do trabalho



É curioso ressaltar que dos 16% dos operadores que consideram participar nas fases de concepção, planeamento e execução do trabalho, a maioria (cerca de 61%) são operadores de vendas. Na EPSCC, os operadores de vendas recebem bônus pelas vendas efectuadas, dependendo da campanha, e esse facto pode criar uma maior responsabilização e criatividade no modo como desempenham o seu trabalho.

A rotina e a complexidade do trabalho têm as seguintes distribuições:

Figura 8 – Complexidade e grau de rotina do trabalho



Nota: os valores, em percentagem, estão arredondados à unidades razão pela qual a soma dos vários grupos pode ser diferente de 100%. As variáveis “ComplexTrab” e “RotTrab” correspondem respectivamente à complexidade do trabalho e ao grau de rotina desse mesmo trabalho.

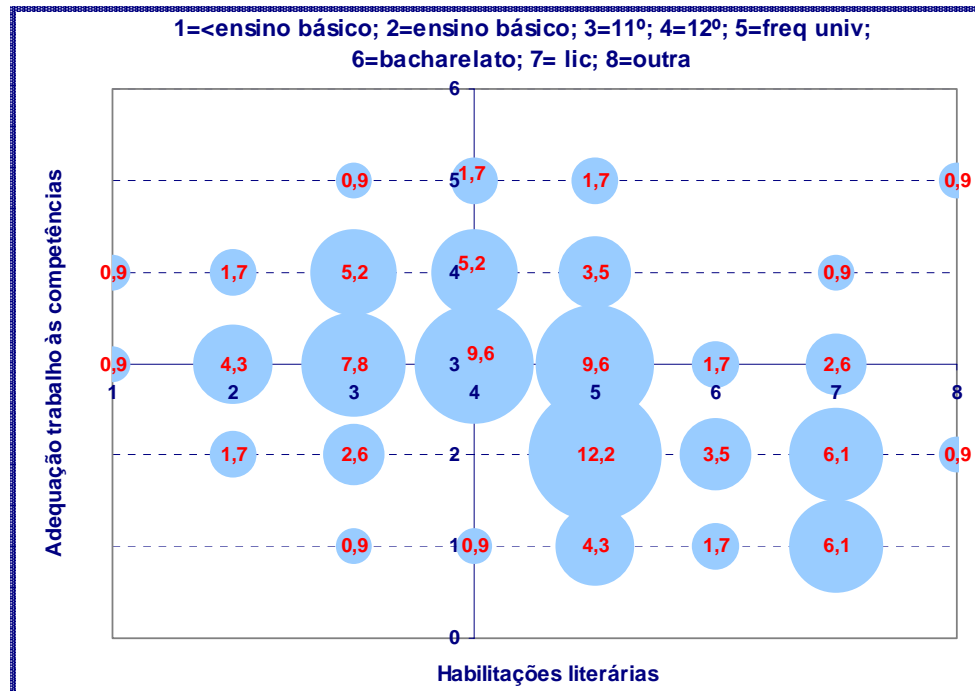
No que diz respeito à complexidade do trabalho que desempenham, somente cerca de 28% dos operadores consideram que esta característica é muito baixa ou baixa,

afirmando cerca de 21% que é alta ou muito alta, sendo assim o trabalho mais ou menos complexo para a maioria dos operadores. Já no que diz respeito ao grau de rotina do trabalho, só cerca de 9% é que referem ser muito baixo ou baixo, sendo assim a percepção da maioria que o trabalho é de algum modo rotineiro. De facto cerca de 50% dos operadores refere mesmo que a rotina é alta ou muito alta. Destes últimos, somente cerca de 28% dizem não ser afectados por esse facto (respostas nunca ou raramente na pergunta número 23).

Cerca de 41% dos operadores pensam que o trabalho que desempenham não está adequado às suas competências. Esta característica está relacionada com as habilitações literárias dos operadores, sendo notória a divisão entre o secundário e a frequência universitária. A hipótese de independência das variáveis é aliás, rejeitada pelo teste do qui-quadrado como se pode comprovar em anexo.

Se atentarmos no gráfico que se segue, verificamos que a distribuição é mais forte no quarto inferior direito o que demonstra justamente que as pessoas com mais habilitações pensam que o seu trabalho está menos adequado às suas competências. Mais em pormenor, dos operadores que possuem até ao secundário completo, somente cerca de 14% pensa que o trabalho que realizam está muito pouco ou pouco adaptado às suas competências, dos que frequentam a universidade ou que já possuem um grau académico, esta percentagem sobe para cerca de 63% e, se restringirmos esta última análise aos licenciados, obtemos uma percentagem de 78%³⁴.

³⁴ Estes valores podem ser comprovados directamente na tabela de cruzamento em anexo ou por uma regra de proporção em relação a 100%, utilizando as percentagens que constam do gráfico.

Figura 9 – Cruzamento da adequação ao trabalho com as habilitações literárias

Nota: a escala ordinal de adequação foi transformada nos valores 1 a 5 correspondentes aos valores originais de “Muito pouco”, “Pouco”, “Medianamente”, “Alto” e “Muito alto” respectivamente. Os valores da variável habilitações literárias fora transformados conforme título do gráfico. Os valores estão em percentagem.

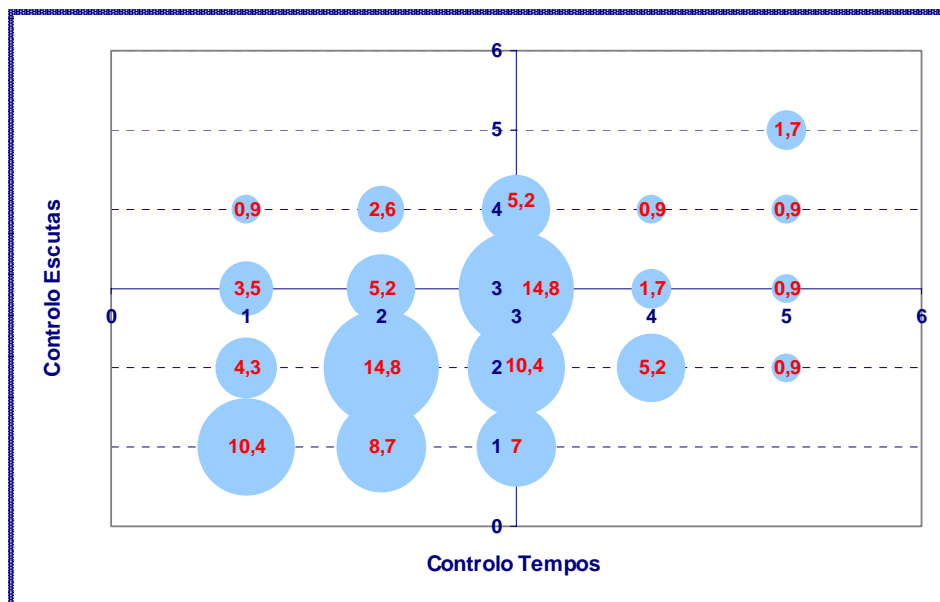
O controlo sobre os tempos não altera a postura perante o trabalho para a maioria dos operadores. Só 12,1% dos operadores referiram que este controlo os afectava muito ou bastante. O mesmo número de casos afirmou que o controlo sobre as escutas os afectava muito ou bastante. No entanto, a distribuição não é igual; o controlo sobre os tempos afecta medianamente mais operadores do que o controlo sobre as escutas. A estes valores pode não ser alheio o facto das faltas, atrasos e pausas poderem interferir no salário do operador³⁵. Dos que dizem ser afectados pelos tempos, metade escolheu a expressão “sinto que a qualidade não interessa” como demonstrativa dessa afectação. Já dos que se sentem afectados pelas escutas a razão mais escolhida, cerca de 43%, foi “ansiedade”.

A mancha maior do gráfico resultante do cruzamento das duas variáveis está no quadrante inferior esquerdo mostrando a reduzida importância que os operadores dão tanto ao controlo dos tempos como ao controlo das escutas. Analisando os valores

³⁵ A qualidade do trabalho, medida através das escutas, é um factor necessário para a subida de escalão não sendo no entanto o factor determinante. Os operadores obtêm o mínimo de qualidade com maior facilidade do que atingem os valores necessários em termos de faltas, atrasos e disponibilidade.

com mais detalhe, verificamos que dos operadores que são afectados muito ou bastante pelos tempos (quadrantes da direita), só cerca de 29% também o são em igual medida pelas escutas. Concomitantemente, dos operadores afectados muito ou bastante pelas escutas (quadrantes superiores), só cerca de 29% o são em igual medida pelos tempos³⁶. Já dos operadores afectados muito ou bastante pelos tempos, 50% são muito pouco ou pouco afectados pelas escutas. O contrário não se verifica, i.e., dos operadores afectados muito ou bastante pelas escutas, só cerca de 29% o são muito pouco ou pouco pelos tempos.

Figura 10 – Cruzamento do controlo dos tempos com o controlo das escutas



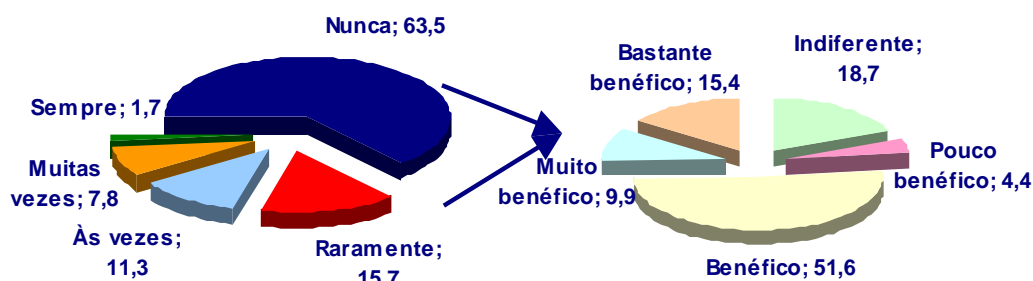
Nota: as escalas ordinais foram transformadas nos valores 1 a 5 correspondentes aos valores originais de “Muito pouco”, “Pouco”, “Medianamente”, “Alto” e “Muito alto” respectivamente. Os valores estão em percentagem.

No que diz respeito aos tempos livres, cerca de 52% dos operadores afirmam nunca terem ou raramente terem tempos livres.

³⁶ Este resultado advém do facto do número de uns e de outros ser igual como verificámos atrás.

Só 9,5% dos operadores dizem ter acesso (muitas vezes e sempre) aos resultados da campanha, como se pode ver na figura abaixo.

Figura 11 – Acesso à publicação de resultados da campanha e seu interesse



Nota: O *pie* da direita refere-se aos casos em que no primeiro os valores são “Nunca” ou “Raramente”. Os valores, em percentagem, encontram-se à direita da *label*.

Cerca de 79% afirmam nunca ou raramente ter esse acesso. Para estes, no entanto, esse acesso teria algum interesse. Os que pensam que tal acesso é indiferente ou pouco benéfico (cerca de 23%) são quase tantos como os que pensam que o acesso é muito ou bastante benéfico (cerca de 25%).

Já a publicação da performance de cada operador é mais importante, com cerca de 42% dos operadores a crerem que é muito ou bastante importante contra somente cerca de 18% que pensam ser muito pouco ou pouco importante. Também são cerca de 42% os operadores que pensam que essa publicação é justa de modo a recompensar quem trabalha melhor.

Como se pode observar do quadro seguinte, dos 42% operadores que pensam que a publicação da performance individual é muito ou bastante benéfica, cerca de 60% elegem a justeza como a expressão que melhor identifica o benefício.

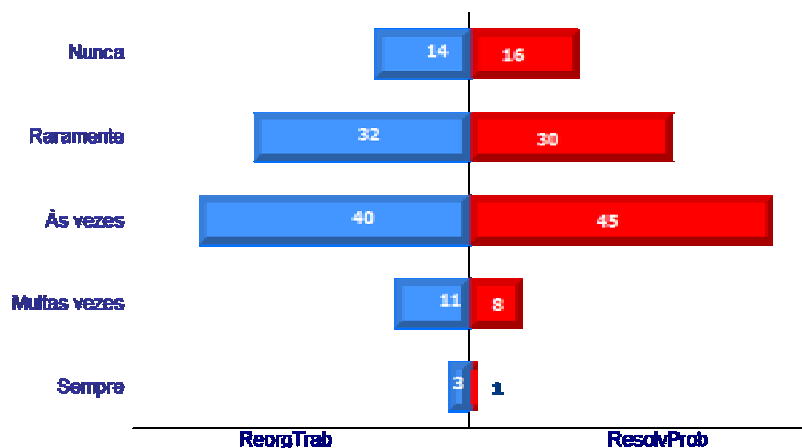
Figura 12 – Expressão em relação ao benefício da publicação de performance

Benefício acesso performance VS Expressão	Muito	Bastante	Total
Justo; quem trabalha melhor vê trabalho reconhecido	19 39,58%	10 20,83%	48 100,00%
Total	60,42%		

No que diz respeito à possibilidade de reorganizar o trabalho, cerca de 46% dos operadores afirmam que não o podem fazer (nunca ou raramente) contra cerca de

14% que afirmam poder fazê-lo (sempre ou muitas vezes). A resolução de problemas segue o mesmo padrão como é visível no gráfico abaixo.

Figura 13 – Resolução de problemas e reorganização do trabalho



Nota: os valores, em percentagem, estão arredondados à unidades razão pela qual a soma dos vários grupos pode ser diferente de 100%. As variáveis “ReorgTrab” e “ResolvProb” correspondem respectivamente à possibilidade de reorganização do trabalho e de resolução de problemas.

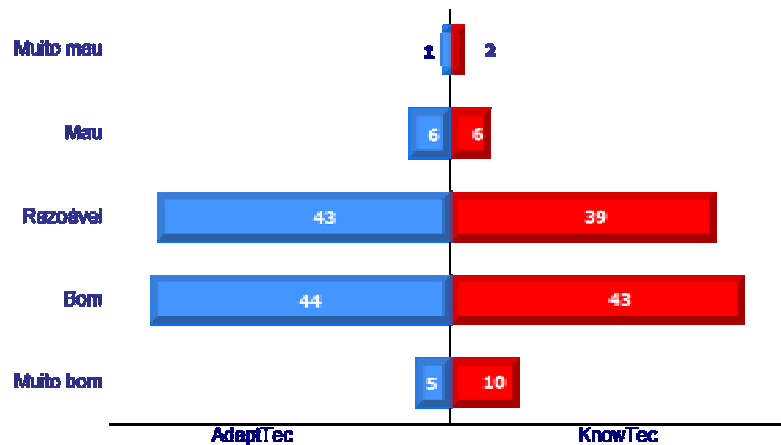
A resolução de problemas não parece estar relacionada com o tipo de campanha em que o operador trabalha. Já a reorganização do trabalho, apesar de não ser rejeitada a hipótese de independência pelo teste do qui-quadrado, é mais referida pelos operadores de vendas. Dos 16 casos que referem reorganizar sempre ou muitas vezes o seu trabalho, 15 são operadores que estão em campanhas de vendas.

O grau de automatização do trabalho é alto ou muito alto para 47% dos operadores como verificamos no *pie* seguinte.

Figura 14 – Grau de automatização do trabalho



O conhecimento da tecnologia com que trabalham e a respectiva adaptação ao seu trabalho tem uma distribuição muito semelhante como é visível no gráfico seguinte.

Figura 15 – Conhecimento da tecnologia e sua adaptação ao trabalho

Nota: os valores, em porcentagem, estão arredondados à unidades razão pela qual a soma dos vários grupos pode ser diferente de 100%. As variáveis “AdaptTec” e “KnowTec” correspondem respectivamente à adaptabilidade da tecnologia ao trabalho e o conhecimento do operador dessa mesma tecnologia.

A maior parte dos operadores revelou que o conhecimento é bom ou muito bom e que a adaptação é muito ou bastante adaptada.

5.3 A relação salarial

Estando os escalões salariais relacionados principalmente com a antiguidade na empresa³⁷ não será de estranhar que cerca de 43% dos operadores estejam no primeiro escalão, i.e., o escalão de remuneração mais baixo.

Como se revela no gráfico abaixo, a maioria dos operadores, cerca de 64%, quase não recebe prémios de assiduidade o que pode demonstrar a pouca importância que estes dão ao trabalho e em particular à sua progressão na carreira de operador. Note-se que estes prémios têm um papel determinante na passagem de escalão.

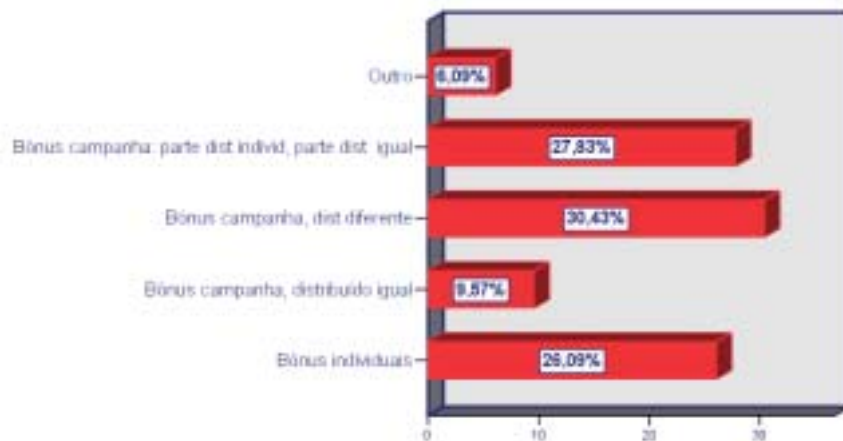
Figura 16 – Prémios

³⁷ Todos os operadores ao iniciarem a sua colaboração com a EPSCC ficam no escalão A. Após algum tempo de serviço, e dependendo da assiduidade e qualidade que demonstraram, passam para o escalão B. A passagem para o escalão C é feita ao fim de mais algum tempo, desde que se verifiquem as premissas sobre a assiduidade e qualidade.

Aproximadamente a mesma percentagem, cerca de 66%, praticamente não recebe bónus. Dos que os recebem, a larga maioria refere que os bónus são distribuídos exclusivamente de acordo com a performance do operador.

Contudo, as opiniões dividem-se em relação ao modo como os bónus deveriam ser calculados como evidencia o gráfico seguinte.

Figura 17 – Método de atribuição de bónus



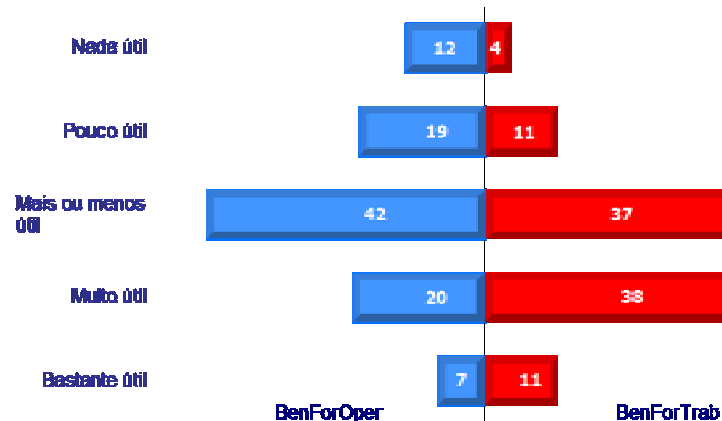
Cerca de 30% dos operadores prefeririam um bónus por campanha a dividir pelos operadores dessa campanha de acordo com a sua performance enquanto cerca de 28% prefeririam uma solução mista: uma parte distribuída igualitariamente e outra de acordo com a performance do operador. Não são todavia de descurar, os 26% operadores que preferem o bónus estritamente individual.

5.4 A formação profissional

A maioria dos operadores (cerca de 88%), considera que teve formação ainda que destes, cerca de 38%, a fizesse por início de campanha.

A formação obtida refere-se sobretudo a aspectos relacionados com a execução da campanha (cerca de 75% das respostas).

Como podemos observar na figura que se segue, os benefícios da formação são mais evidenciados pelos operadores para melhorar a eficiência do seu trabalho do que para enriquecer a sua condição profissional.

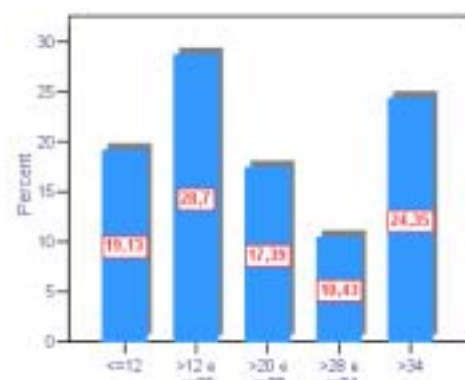
Figura 18 – Utilidade formação para situação profissional e para trabalho

Nota: os valores, em percentagem, estão arredondados à unidades razão pela qual a soma dos vários grupos pode ser diferente de 100%. As variáveis “BenForOper” e “BenForTrab” correspondem respectivamente aos benefícios da formação para o futuro profissional do operador e para o desempenho do trabalho.

5.5 A flexibilidade

Em média, os operadores trabalham 24,2 horas por semana recebendo um salário de 291,67€. 50% dos operadores (mediana) trabalham até 23 horas semanais auferindo o salário de 260€. O salário máximo é de 700€ e o número máximo de horas semanais trabalhadas é de 45.

Transformando as horas semanais trabalhadas em grupos, obtemos a seguinte distribuição:

Figura 19 – Horas trabalhadas semanalmente

É efectivamente uma actividade de *part-time* com cerca de 48% dos operadores a trabalharem até 20 horas semanais e cerca de 65% até 28 horas semanais. O grupo que trabalha mais do que 34 horas semanais (para muitas actividades e/ou empresas o horário completo), representa o segundo maior grupo com cerca de 24% do total.

A maioria dos operadores trabalha a quantidade de horas que quer, i.e., 67% dos operadores considera que o número de horas que trabalha é idêntico ao número de horas a que se disponibiliza trabalhar. Estas, para cerca de 59% dos operadores, são o valor encontrado de modo a balancear a compensação económica de que necessitam e o tempo de lazer, como nos é transmitido pelo *pie* seguinte.

Figura 20 – Causas explicativas da disponibilidade para trabalhar

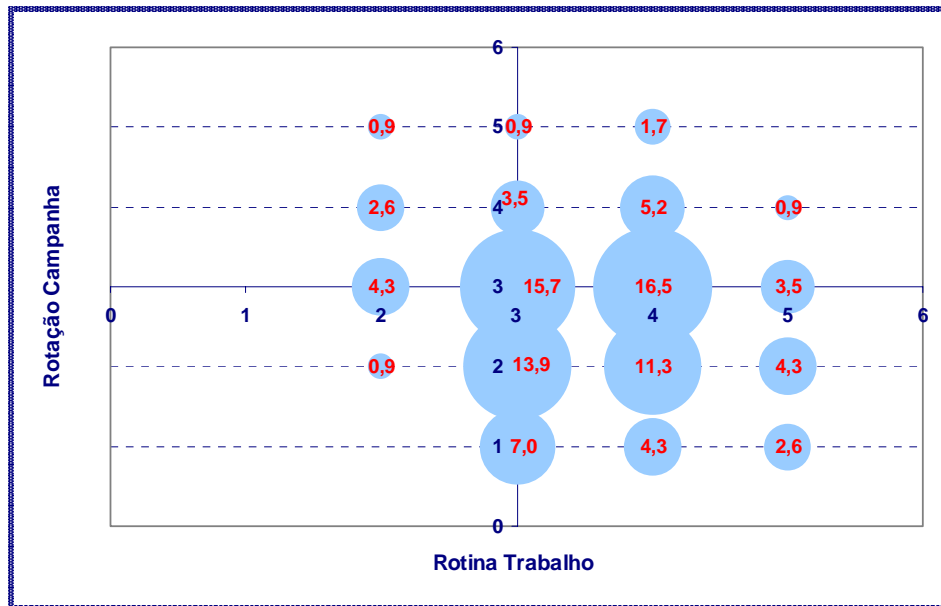


O poder de decisão sobre a sua disponibilidade para trabalhar é muito valorizado, com cerca de 91% dos operadores a catalogarem de grande ou muito grande a importância desse poder. Esta característica influenciou aliás, muito ou bastante, cerca de 77% dos operadores para exercerem a actividade.

A flexibilidade de alteração da disponibilidade influenciou muito ou bastante cerca de 65% dos operadores a trabalharem na EPSCC especificamente.

No que diz respeito à polivalência dos operadores em rodarem de uma campanha para outra, cerca de 44% nunca o fazem ou fazem-no raramente. Já cerca de 16% fazem-no muitas vezes ou constantemente.

Se cruzarmos esta última variável com o facto do trabalho ser ou não rotineiro, não se rejeita a hipótese de independência, e verificamos que dos operadores que pensam que a rotina é alta ou muito alta, cerca de 45% nunca ou raramente mudam de campanha. Já dos operadores que julgam a rotina baixa ou muito baixa, 90% muda de campanha às vezes, muitas vezes ou constantemente. Estes valores estão reflectidos no gráfico abaixo.

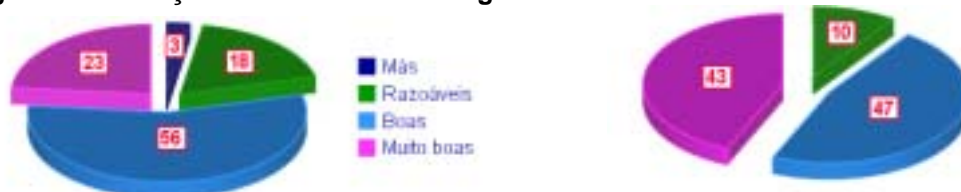
Figura 21 – Cruzamento da rotina no trabalho com a rotação de campanha

Nota: as escalas ordinais foram transformadas nos valores 1 a 5 correspondentes aos valores originais de “Muito pouco”, “Pouco”, “Medianamente”, “Alto” e “Muito alto” respectivamente. Os valores estão em percentagem.

5.6 A integração e segurança

O sentido que o trabalho tem, é para cerca de 72% dos operadores, muito ou bastante, embora o investimento no trabalho seja grande ou muito grande somente para cerca de 49% dos operadores. Paralelamente, a maior parte dos operadores (cerca de 52%) está medianamente satisfeita com o seu trabalho, existindo 13% com um grau de satisfação muito baixo ou baixo e cerca de 35% com um grau alto ou muito alto de satisfação.

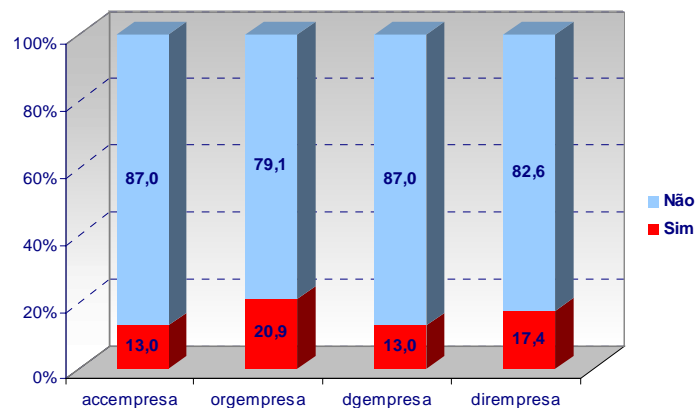
As relações sociais desenvolvidas no âmbito do trabalho são boas, como podemos verificar na figura abaixo: cerca de 79% dos operadores classificam a sua relação com o chefe directo (supervisor) de boa ou muito boa, cerca de 90% classificam as relações com os colegas do mesmo modo e cerca de 64% afirmam desenvolver relações de amizade com colegas muitas vezes ou sempre.

Figura 22 – Relações com o chefe e colegas

A atomicidade do trabalho não é grande já que cerca de 49% dos operadores consideram que têm que interagir muitas vezes ou sempre com os colegas.

O gráfico seguinte demonstra que o conhecimento da empresa é escasso, com quase todos os indicadores a revelarem a mesma tendência, com a excepção do objecto da empresa, que é para 47% dos operadores uma “empresa de *telemarketing*” e para outros tantos uma “empresa prestadora de serviços de call center às empresas”.

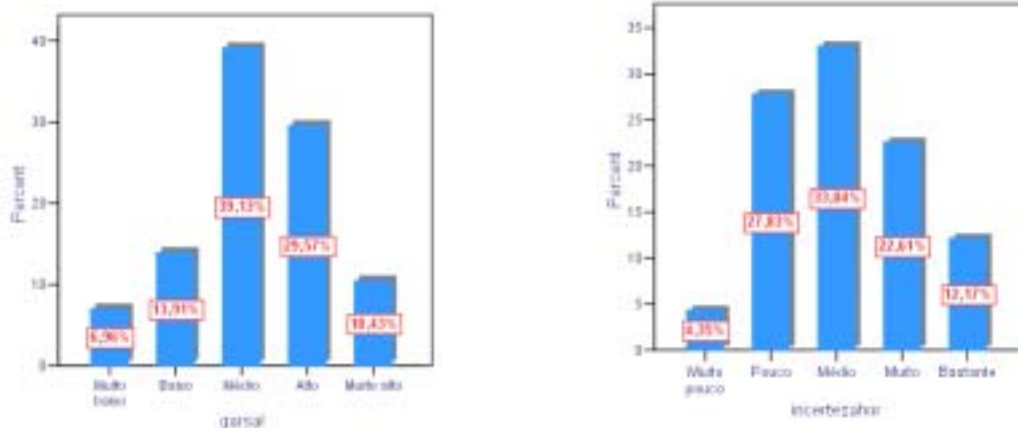
Figura 23 – Conhecimento da empresa



Nota: Os indicadores do gráfico referem-se ao facto dos operadores conhecerem, respectivamente da esquerda para a direita, os accionistas, a organização, o director geral e os outros directores, da empresa.

Apesar deste cenário, a possibilidade de um operador falar com algum director da empresa caso o desejasse, é provável, muito provável ou certo, para cerca de 53% dos operadores.

Cerca de metade dos operadores é participativa no trabalho que executa, nomeadamente pelo facto de emitir opiniões ao chefe directo e cerca de 52% dos operadores crêem mesmo que essa opinião seria provavelmente ou muito provavelmente considerada pelo chefe. A segurança em relação à obtenção do salário mensal é razoável, já que cerca de 39% das pessoas afirmam que têm uma segurança média em ter garantido o seu salário normal e dos restantes, são mais os que têm uma garantia alta ou muito alta do que os que têm uma garantia baixa ou muito baixa, como se pode comprovar pelo gráfico da esquerda que se segue.

Figura 24 – Garantia de salário e grau de incerteza de obtenção de horário

A incerteza de ter ou não trabalho no dia seguinte afecta medianamente cerca de 33% dos operadores estando os restantes distribuídos de modo semelhante entre o grupo que afirma que é muito ou bastante afectado e o grupo que afirma que é muito pouco ou pouco afectado.

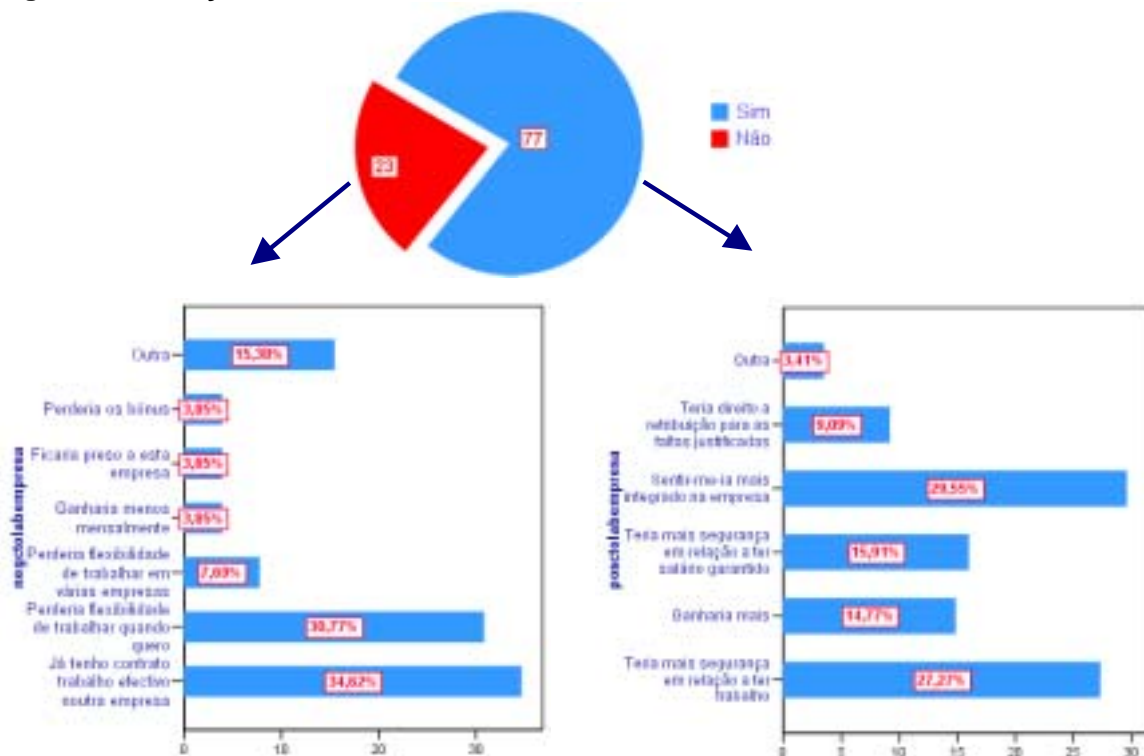
No que diz respeito à situação contratual, cerca de 77% dos operadores preferiam ter a sua relação contratual directamente com a EPSCC em vez de a ter através da empresa de trabalho temporário. Os restantes 23% não optariam por esta situação caso pudessem. É de notar que destes, cerca de 58% referem exercer outra profissão³⁸.

Cruzando as variáveis situação contratual com o grau de incerteza de horário, embora não se rejeite a hipótese de independência, dos operadores que responderam afirmativamente à relação directa com a EPSCC, cerca de 71% afirmaram ter uma incerteza quanto ao horário média, grande ou muito grande.

Na figura seguinte podemos constatar as razões que levaram uns e outros a responderem do modo como o fizeram.

³⁸ No cruzamento destas duas variáveis a hipótese de independência é rejeitada.

Figura 25 – Relação com contrato laboral

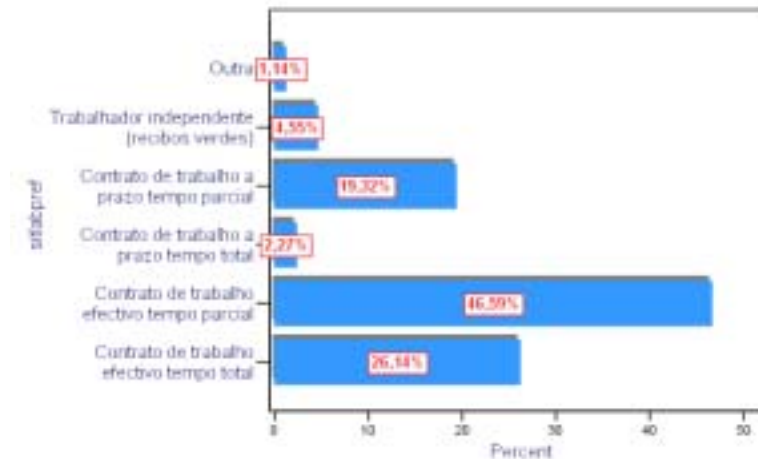


Nota: Os gráficos do 2º nível correspondem, respectivamente na esquerda e na direita, aos que responderam negativamente e aos que responderam positivamente à questão anterior, representada pelo *pie*.

Dos operadores que não escolheriam ter uma relação directa com a EPSCC, a maior parte, cerca de 35%, justificam com “já tenho contrato efectivo noutra empresa”. É de realçar contudo, que cerca de 31% afirmam que “perderia a flexibilidade de trabalhar quando quero”.

Dos operadores que escolheriam a relação directa com a EPSCC, a razão mais escolhida (com cerca de 30%) foi “sentir-me-ia mais integrado na empresa”. A razão “teria mais segurança em relação a ter um salário garantido” obteve somente 16% das preferências.

A situação preferida pelos operadores, que gostariam de ter uma relação contratual com a empresa, como podemos verificar no gráfico abaixo, é a de contrato de trabalho efectivo a tempo parcial, embora uma percentagem significativa gostasse de ter o mesmo tipo de contrato a tempo total. Note-se que para isto deve contribuir o facto de cerca de 24% dos operadores trabalharem mais do que 34 horas semanais como já verificámos.

Figura 26 – Situação laboral preferida

A percepção dos operadores em relação ao apoio³⁹ que têm é negativa já que cerca de 70% referem ter nenhum, muito pouco ou pouco apoio.

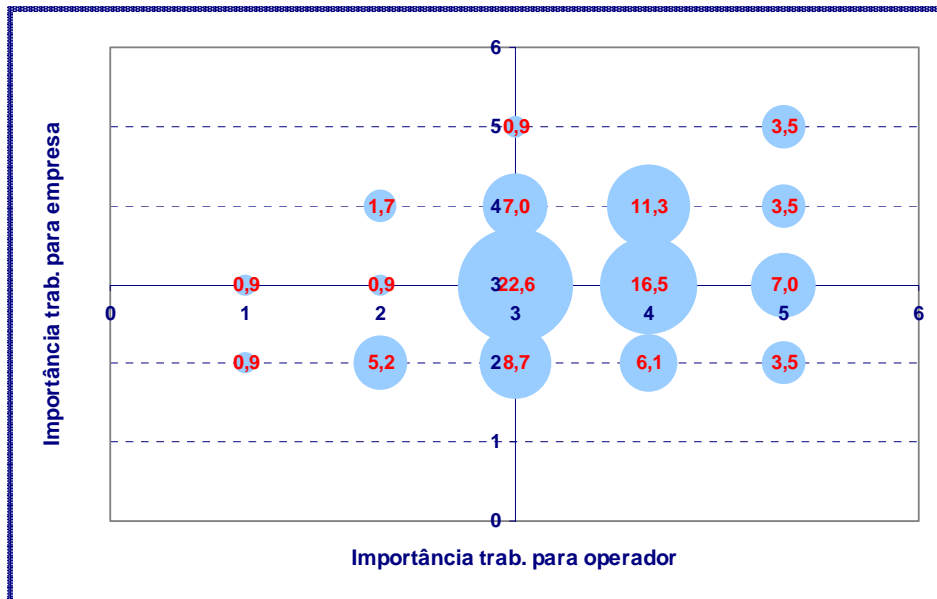
5.7 A valorização e o reconhecimento

A importância do trabalho é muita ou bastante para cerca de 51% dos operadores enquanto que a importância do emprego na empresa é muita ou bastante para cerca de 55% dos operadores.

O reconhecimento da importância do trabalho por parte da empresa é para cerca de 72% operadores pouco ou médio. Este valor mantém-se quando se trata de qualificar a importância que as empresas cliente dão ao trabalho desempenhado pelos operadores.

Relacionando as variáveis importância do trabalho para o operador (valorização) e importância do trabalho para a empresa (reconhecimento), verificamos no gráfico abaixo que, embora uma parte considerável dos operadores dêem a mesma importância ao trabalho que aquela que percebem por parte da empresa, para cerca de 45% dos operadores a importância do trabalho é superior para eles do que para a empresa.

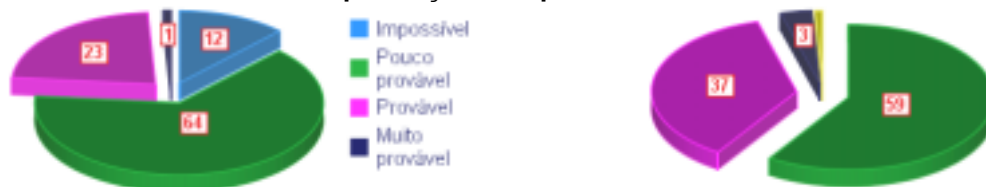
³⁹ Este apoio referia-se explicitamente a: trabalhador estudante, ter filhos ou ter idosos a cargo. Confrontar com pergunta número 72 do questionário.

Figura 27 – Cruzamento da importância do trabalho para o operador e para a empresa

Nota: as escalas ordinais foram transformadas nos valores 1 a 5 correspondentes aos valores originais de “Muito pouco”, “Pouco”, “Medianamente”, “Alto” e “Muito alto” respectivamente. Os valores estão em percentagem.

Existe aliás uma relação entre a importância do trabalho para o operador (variável dependente) e a importância do trabalho do operador para a empresa (variável independente), já que a hipótese de independência é rejeitada pelo teste Gamma de medidas simétricas, aplicável no caso de variáveis ordinais.

As perspectivas de continuidade na empresa não são muito elevadas por parte dos operadores como se pode ver na figura seguinte.

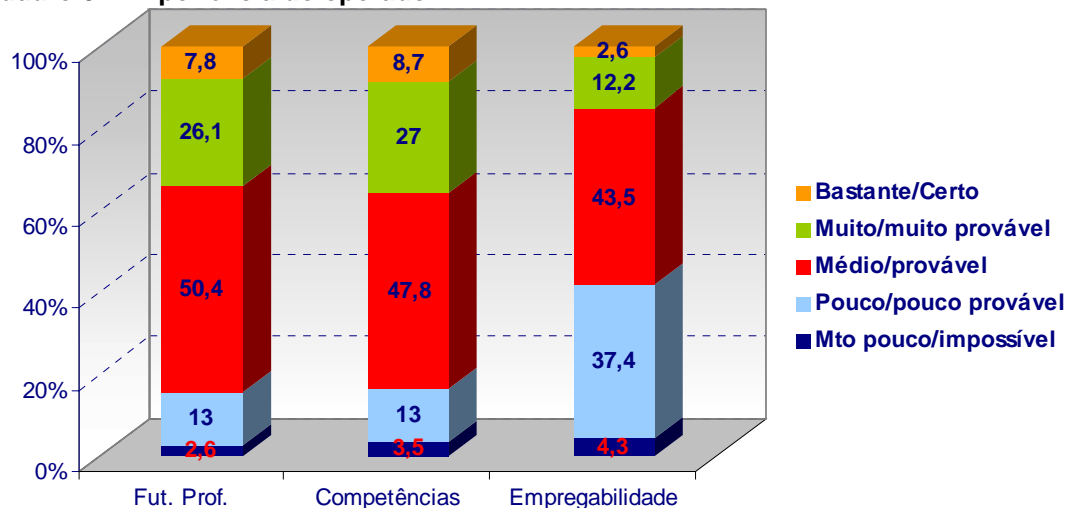
Figura 28 – Probabilidades de promoção e dispensa

Assim, 76% dos operadores pensam que é impossível ou pouco provável a sua promoção. Já a probabilidade de serem dispensados é certa, muito provável ou provável, para cerca de 41% dos operadores.

Como observamos no gráfico abaixo, a experiência como operador no futuro profissional dos respondentes não é muito relevada, com cerca de 66% das respostas a referirem muito pouco, pouco ou medianamente importante. No mesmo sentido,

cerca de 64% dos operadores consideram que esta experiência altera muito pouco, pouco ou medianamente as suas competências. Paralelamente, cerca de 42% acham impossível ou pouco provável que esta experiência aumente a sua “empregabilidade”.

Quadro 5 – Experiência do operador



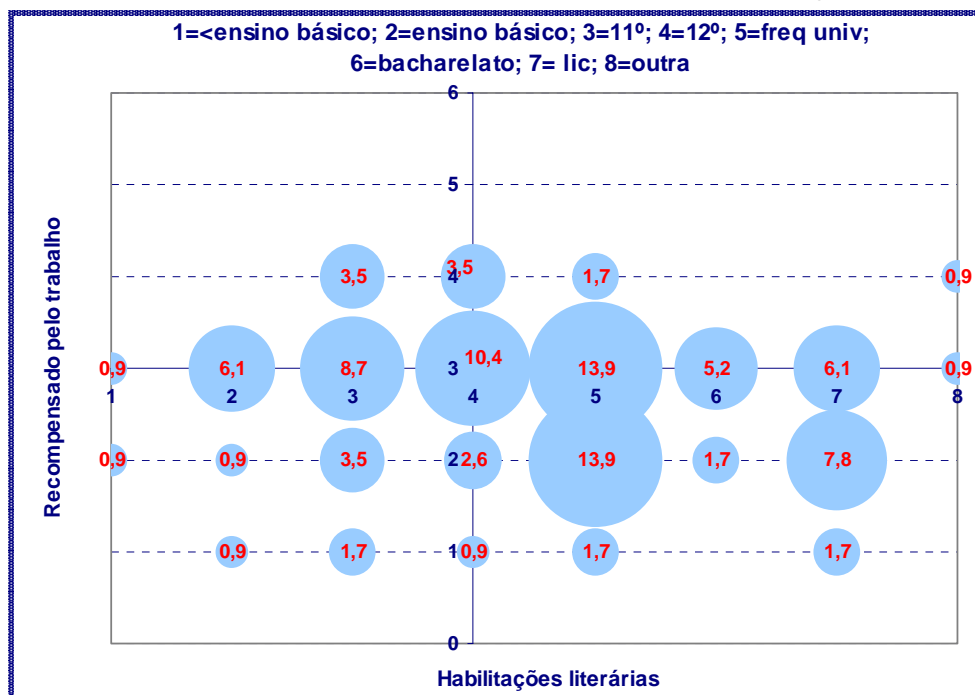
Nota: a escala utilizada para medir a “empregabilidade” era uma escala de probabilidade.

53% dos operadores referem que o status social da profissão que desempenham é razoável, enquanto cerca de 39% referem que este é muito mau ou mau.

Cerca de 52% dos operadores sentem-se razoavelmente recompensados pelo seu trabalho existindo contudo cerca de 38% que se sentem muito mal ou mal recompensados. Quase 10% sentem-se bem recompensados pelo trabalho que executam.

Cruzando o sentimento de recompensa com as habilitações literárias, verificamos que os operadores que se sentem mal ou muito mal recompensados pelo trabalho são os operadores com maiores habilitações literárias embora estes, em igual percentagem, também se sintam medianamente recompensados pelo trabalho.

Figura 29 – Cruzamento da recompensa pelo trabalho com as habilitações literárias



Nota: a escala ordinal da recompensa foi transformada nos valores 1 a 5 correspondentes aos valores originais de “Muito baixa”, “Baixa”, “Média”, “Alta” e “Muito alta” respectivamente. Os valores da variável habilitações literárias foram transformados conforme título do gráfico. Os valores estão em percentagem.

A maioria dos operadores (cerca de 75%) não sofreu qualquer modificação no seu salário nos últimos 6 meses.

6 Conclusão

Retomando o objectivo geral da nossa tese – perceber como é que os operadores de um call center são afectados pelo modelo de produção de uma organização de serviços integrada na sociedade da informação, que aparenta integrar alguns aspectos do Taylorismo – após revermos a literatura sobre os aspectos mais directamente relacionados sobre esta temática, e depois de efectuarmos o estudo empírico, podemos retirar algumas ilações sobre o modo como esta força de trabalho, que tem vindo a aumentar e vai continuar a aumentar não só a nível nacional mas também a nível global, encara e se relaciona com as formas organizativas em que está inserida. Por este motivo pensamos que os nossos objectivos iniciais foram atingidos.

Os operadores do call center são maioritariamente mulheres, jovens e com qualificações elevadas. Pensamos que existem duas justificações fortes para este facto. Uma é o trabalho em *part-time* que continua a ser mais atractivo para as mulheres de modo a conciliarem melhor a vida familiar com o trabalho. Outra é o desemprego que é superior nas mulheres e essencialmente nas mulheres jovens e mais qualificadas, nomeadamente as licenciadas.

A divisão do trabalho que encontrámos na EPSCC tem muitas similitudes à divisão do trabalho Taylorista. De facto, se pensarmos nos quatro princípios fundamentais da organização científica do trabalho que apontámos aquando da descrição do Taylorismo, verificamos que:

- A maioria dos operadores não resolve quaisquer problemas relacionados com o seu trabalho que não estejam previamente incorporados no serviço nem reorganiza o seu trabalho adaptando-o à sua forma de trabalhar. Isto vai de encontro ao princípio de que o planeamento deve ser feito, pela direcção, de modo a evitar completamente os aspectos discricionários dos trabalhadores;

- A rotação de serviços não é muito comum e o grau de complexidade das tarefas é relativamente baixo, o que origina um grau de rotina no trabalho elevado. O princípio da preparação assegura justamente que o trabalho seja distribuído a quem o desempenhe melhor, i.e., o mote “o homem certo no lugar certo” gera um ciclo vicioso de rotina;
- O controlo dos tempos e das escutas, apesar de não incomodarem muito os operadores, configura o terceiro princípio que refere que o controlo deve ser feito para assegurar o cumprimento de todas as instruções;
- A maioria dos operadores reconhece que a sua participação é somente a nível da execução, tal como estipulado pelo quarto princípio, em que os trabalhadores se devem limitar ao dispêndio de energias para executar as tarefas.

Ainda tentando encontrar convergências ou divergências com os modelos produtivos que descrevemos no enquadramento teórico, verificamos que alguns aspectos do neotaylorismo integram a organização do trabalho no call center. Por um lado, a Linha Taylorista de Coriat, manifesta-se no sentido em que tudo é controlado informaticamente de modo a obterem-se os melhores resultados. Por outro, o neotaylorismo descrito por Kovács também se verifica, na medida em que estamos perante uma produção bastante automatizada, de serviços standardizados para empresas sub contratantes. O serviço standardizado é aliás uma das principais características de um call center: tem que personificar a empresa contratante em nome da qual presta o serviço, e tem que manter a qualidade do serviço no nível contratado. O *greeting* dos operadores de um serviço, sempre igual, enforma de maneira magistral esta standardização.

Ao contrário do que refere Bono no estudo que fez em Espanha, os operadores da EPSCC desenvolvem laços sociais associados ao seu trabalho, tanto com os colegas (a atonicidade do trabalho não é percebida) como com o chefe directo. Por outro lado sentem que existe algum status ou reconhecimento social no trabalho que desempenham. São participativos e reconhecem que as suas críticas ou sugestões são ouvidas. Apesar do conhecimento da empresa ser reduzido, a distância ao poder

não é muito grande já que a maioria dos operadores entende que teria facilidade em falar com os gestores da empresa.

Os operadores sentem-se medianamente satisfeitos com o seu trabalho e razoavelmente recompensados pelo mesmo, mas a probabilidade de promoção é bastante reduzida (apesar de muitos dos quadros da EPSCC serem oriundos de operador). A importância que dão ao trabalho é maior do que a importância que a empresa dá. Provavelmente esta constatação determina uma visão instrumental que indiciam perante o trabalho e principalmente perante o emprego. Assim se justifica que o investimento que fazem no trabalho seja menor que o sentido que o trabalho tem, que o número de horas trabalhadas seja o balanceado entre a compensação económica e o tempo de lazer, que o controlo dos tempos os preocupe mais que o controlo das escutas e, finalizando, que a importância materializada no emprego que têm e do qual obtêm compensação económica seja maior do que a do trabalho que desempenham em abstracto.

A flexibilidade, embora em duas vertentes diferentes, é muito importante para operadores e para a empresa. Para os operadores a vertente mais relevada é a possibilidade de trabalhar quanto e quando querem. Para a empresa a vertente mais importante é a de prestar o tipo de serviço que a empresa cliente deseje e de “encolher” ou “esticar” os recursos para o fazer.

A sensação de insegurança no que diz respeito à garantia de salário é pequena, já que a maioria dos operadores diz que tem pelo menos uma garantia média de obter o seu salário normal. Tanto assim é, que embora a maioria gostasse de ter um vínculo contratual directo com a EPSCC, a razão com maior escolha é a referente à integração na empresa e não à segurança de ter salário ou trabalho. No mesmo sentido está a probabilidade de dispensa que não é muito grande, com mais de metade dos operadores a crerem ser pouco provável ser dispensados.

Apesar de a maioria querer ter um vínculo directo com a EPSCC, como já referido, há uma percentagem significativa de operadores que não o quer e destes, só pouco mais de metade é que têm vínculo com outra empresa. Para estes operadores a flexibilidade é suprema!

Após estas ilações decorrentes da conjugação da análise empírica e da problemática abordada iremos discutir a comprovação ou refutação das hipóteses que formulámos.

A primeira hipótese específica – a valorização que os operadores do call center dão ao seu trabalho está relacionada com o reconhecimento que obtêm dele – não é refutada visto que, se considerarmos a valorização como sendo a importância que os operadores dão ao seu trabalho e o reconhecimento como sendo a importância que a empresa dá, estas duas variáveis não são independentes, pressupondo uma relação de dependência entre elas.

A segunda hipótese específica – as qualificações, competências e formação profissional dos operadores não determinam polivalência – não pode ser comprovada nem refutada visto que a polivalência a nível do call center se resume à rotação de campanha e esta é conseguida fundamentalmente à custa da disponibilidade do operador para trabalhar mais horas e da formação. Assim, apesar das qualificações e competências do operador não interferirem directamente na rotatividade, a formação é fundamental para que essa mesma rotação aconteça.

A terceira hipótese específica – os operadores do call center não estão dispostos a trocar flexibilidade por integração e segurança – não se verifica na sua totalidade, já que, apesar de existir uma fatia considerável de operadores que preferem continuar com o vínculo laboral actual, i.e., via ETT, para não perderem a flexibilidade de trabalhar quanto e quando querem, grande parte dos operadores preferiria ter um vínculo contratual por tempo indeterminado com a EPSCC.

Por fim, a hipótese geral – os princípios Tayloristas de organização do trabalho que possam existir a nível do call center determinam a visão instrumental que os operadores têm em relação ao seu trabalho e à empresa de call center – não pode ser completamente comprovada já que, embora seja notória a visão instrumental que a maioria dos operadores tem em relação principalmente ao seu emprego na EPSCC, existem muitos aspectos que denotam que essa visão instrumental não é consequência exclusiva da organização do trabalho. Os operadores encaram com relativa passividade alguns aspectos Tayloristas na organização do trabalho, por via do próprio mecanismo de recrutamento que muitas vezes é feito através de operadores amigos ou conhecidos, e por via das regras que lhes são apresentadas desde o primeiro dia. O emprego é considerado desde o início, pela maioria, temporário, e logo, como não é estabelecida uma ligação muito forte com a empresa e com o trabalho, não se detectam grandes desilusões na forma como o trabalho é organizado e desempenhado.

Temos profunda consciência de que o estudo agora efectuado não é ilustrativo de toda a realidade existente no seio das empresas de call center. Por esse motivo, e como recomendação ou pista para estudos futuros, pensamos que seria interessante aplicar a mesma metodologia a call centers próprios, i.e., call centers de instituições bancárias, de telecomunicações ou de *utilities*. Por existir nestes uma maior sensação de integração dos operadores por via de prestarem um único serviço sempre em nome da instituição para a qual trabalham (embora ligados a uma ETT), por também se verificar uma maior interacção dos operadores com os outros colaboradores da empresa, e por o trabalho ser mais regular, no sentido em que os operadores têm menor flexibilidade de horário (usualmente estes operadores fazem turnos diários, completos ou em *part-time*), pensamos que a possível situação “precária” dos operadores se revele maior.

BIBLIOGRAFIA

Araújo, Emília Rodrigues (1998), *Para uma Problemática do Teletrabalho - a Difícil Arte de Mudar*, Lisboa: ISEG.

Aronowitz, Stanley e DiFazio, William (1995), *The Jobless Future*, Minneapolis: University of Minnesota Press.

Bairrada, Mário (2001), *Ramo de Actividade dos Serviços: Âmbito Actual e Perspectivas de Evolução Futura*, Lisboa: OEFP.

Barnatt, Christopher (2001), The Second Digital Revolution, *Journal of General Management*, Vol. 27, nº 2 (Winter 2001) pp. 1-16.

Bell, Daniel (1977), *O Advento da Sociedade Pós-industrial*, São Paulo: Ed. Cultrix.

Brilman, Jean (1995), *L'entreprise réinventée*, Paris: Les Éditions d'Organization.

Bono, Andrea del (2000), Call Centers, el Trabajo del Futuro?, *Sociologia del Trabajo*, 39 (Primavera 2000), pp. 3-31.

Boyer, Robert e Durand, Jean-Pierre (1998), *L'après-fordisme*, Paris: Syros.

Boyer, Robert, (1999), Reformas Institucionais para o Crescimento, Emprego e Coesão Social in: Rodrigues, Maria João (coord.), *Para Uma Europa da Inovação e do Conhecimento*, Oeiras: Celta.

Casinhas, Ana Carla (2002), *Reconfiguração Organizacional e Novas Formas de Emprego na Banca*, Lisboa: ISEG.

Castells, Manuel, (1997), *La Era de la Información. La Sociedad Red*, Madrid: Alianza Editorial.

Castells, Manuel (1999), Uma Polarização Social Inédita, *Economia Pura*, Novembro de 1999, pp. 18-21.

Castells, Manuel, (2000), A Construção da Identidade Europeia in: Rodrigues, Maria João (coord.), *Para Uma Europa da Inovação e do Conhecimento*, Oeiras: Celta.

Castells, Manuel (2002), *A Sociedade em Rede*, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Castells, Manuel e Ince, Martin (2004), *Conversas com Manuel Castells*, Lisboa: Campo das Letras.

CE (2001), *As Políticas Sociais e de Emprego na UE, 1999-2001 – Trabalho, Coesão, Produtividade*, consulta on-line em Fevereiro de 2003, <http://europe.eu.int>.

CE (2002), *Manuscript for Information Brochure for the General Public*, consulta on-line em Fevereiro de 2003, <http://europe.eu.int>.

Cerdeira, Maria da Conceição (2000), *As novas modalidades de emprego*, Lisboa: MTS.

Chagas Lopes, Margarida e Pinto, Aquiles (1999), *Competitividade, Aprendizagens e Soluções Pedagógicas*, Oeiras: Celta.

Coriat, Benjamín (1993), *El Taller y el Robot*, Madrid: Siglo XXI de España Editores.

Cousin, Olivier (2002), Les Ambivalences du Travail: les salariés peu qualifiés dans les centres d'appels, *Sociologie du Travail*, 44, pp. 499-520.

Crozier, Michel (1998), *A Empresa à Escuta*, Lisboa: Edições Instituto Piaget.

Datamonitor (2004), *Vertical Guide to Call Centers in EMEA*, consulta on-line em Julho de 2004, <http://www.datamonitor.com/>.

D'Oliveira, Teresa (2002), *Teses e Dissertações*, Lisboa: Editora RH.

Drucker, Peter (1993), *Sociedade Pós-capitalista*, Lisboa: Difusão Cultural.

Drucker, Peter (2000), *Desafios da Gestão para o Século XXI*, Lisboa: Civilização.

Dubet, François (2001), Les inégalités multipliées ou les épreuves de l'égalité, in: Mercure, Daniel, *Une société-monde? Les dynamiques sociales de la mondialization*, Bruxelles: de Boeck.

Durand, Jean-Pierre (1993), *Vers un nouveau modèle productif?*, Paris: Syros.

Esping-Andersen, Gøsta (1999), Um Estado Providência para o Século XXI in: Rodrigues, Maria João (coord.), *Para uma Europa da Inovação e do Conhecimento*, Oeiras: Celta.

Esteves, Bruno (2003), *Tecnologias de Informação e Comunicação, Externalização e Novas Formas de Emprego*, Lisboa: ISEG.

Estrela, Edite e Soares, Maria Almira e Leitão, Maria José (2003), *Saber Escrever Saber Falar*, Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Ettighoffer, Denis (1999), *A empresa virtual ou os novos modelos de trabalho*, Lisboa: Piaget.

EITO (2001), *European Information Technology Observatory*, Bruxelas: Comissão Europeia.

Fernandez, Anget et al (1995), *Flexibilidade o Novo Paradigma da Produção numa Organização Qualificante*, Caldas da Rainha: Eurotechnet.

Ferreira, José et al, (2001), *Manual de Psicossociologia das Organizações*, Alfragide: McGraw-Hill.

Forester, Tom (1993), *Informatica e Sociedade I*, Lisboa: Salamandra.

Francfort, I. e Osty, F. e Sainsaulieu, R. (1995), *Les Mondes Sociaux de L'Entreprise* Paris: Desclé Brouwer.

Giddens, Anthony (2000), *O Mundo na Era da Globalização*, Lisboa: Presença.

Giddens, Anthony (2001), *Sociology*, Cambridge: Polity.

Grupo de Lisboa (1994), *Limites à Competição*, Mem-Martins: Europa-América.

Harrison, Bennet (1995), A era da flexibilidade, *Executive Digest*, Agosto de 1995, pp. 48-51.

Hill, Manuela Magalhães e Hill, Andrew (1998), A Construção de um Questionário in: Santos, Maria João (coord.), *Sociologia do Trabalho e da Empresa – Textos de apoio do ano lectivo 2002/2003*, Lisboa: ISEG.

Hirst, Paul e Thompson, Grahame (1996), *Globalization in Question*, Cambridge: Polity.

IAB Topics (1996), *More Part-Time Work As a Cure for Unemployment?*, Germany: IAB.

IDC (2004), *Contact Centers: Mercado e Tendências em Portugal , 2004 -2008*, consulta on-line em Setembro de 2004, <http://www.idc.pt>.

Incoming Calls Management Institute (ICMI), consulta on-line em Junho de 2004, <http://www.callcentercatalog.com/s3history.html>.

INE (2004), *Inquérito ao Emprego, 1º trimestre de 2004*, consulta on-line em Agosto de 2004, <http://www.ine.pt/>.

Janeiro, Maria João (1998), *O trabalho a tempo parcial na regulamentação colectiva*, Lisboa: MTS.

Kovács, Ilona e Castillo, Juan (1998), *Novos Modelos de Produção*, Oeiras: Celta.

Kovács, Ilona e Cerdeira, Maria da Conceição (1998-99), Cultura de empresa e gestão pela cultura in: *Cadernos de Apoio de STE, 2º ano, Gestão*, Lisboa: ISEG.

Kovács, Ilona (2002), *As Metamorfoses do Emprego*, Oeiras: Celta.

Lindley, Robert (1999), Economias baseadas no Conhecimento in: Rodrigues, Maria João (coord.), *Para uma Europa da Inovação e do Conhecimento*, Oeiras: Celta.

Lopes, Albino e Reto, Luís (1990), *Identidade da Empresa e Gestão pela Cultura*, Lisboa: Sílabo.

Lyon, David (1992), *A Sociedade da Informação*, Lisboa: Celta.

Missão para a Sociedade da Informação (1997), *Livro Verde para a Sociedade da Informação em Portugal*, Lisboa: MCT.

Moniz, A. Brandão e Kovács, Ilona (2001), *Sociedade da Informação e Emprego*, Lisboa: DGEF.

Nonaka, Ikujiro (1995), *The Knowledge-creating Company*, Oxford: Oxford University Press.

Ohmae, Kenichi (1995), *The End of the Nation State*, London: Harper Collins.

Pestana, Maria Helena (2000), *Análise de Dados para Ciências Sociais*, Lisboa: Edições Sílabo.

Petrella, Riccardo (1999), A sociedade da informação é o capitalismo mundial, *Economia Pura*, Março de 1999, pp.18-23.

Quivy, Raymond e Van Campenhoudt, Luc (1998), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa: Gradiva.

- Reich, Robert (1996), *O Trabalho das Nações*, Lisboa: Quetzal.
- Reich, Robert (2002), *The Future of Success*, New York: Vintage Books.
- Rifkin, Jeremy (1995), *The End of Work*, New York: G. P. Putnam's Sons.
- Rodrigues, Maria de Lurdes e da Mata, João Trocado (2003), A Utilização de Computador e da Internet pela População Portuguesa, *Sociologia Problemas e Práticas*, nº 43 de 2003, pp. 161-178.
- Rodrigues, Maria João (2000), *Para uma Europa da Inovação e do Conhecimento*, Oeiras: Celta.
- Rodríguez, Ángel Luís Lara (2003), El Telemarketing en España: Materiales para una Cartografía del Mundo del Trabajo Contemporáneo, *Sociologia del Trabajo*, 49 (Verano 2003), pp. 27-59.
- Sainsaulieu, Renaud (1987), *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques & Dalloz.
- Santana, Vera e Centeno, Luís; et al, (2001), *Trabalho a Tempo Parcial: aspectos da situação actual e orientações recomendáveis*, Lisboa: OEFP.
- Santos, Maria João (2001), *Estratégias Empresariais e Processos de Modernização : o Caso do Complexo Produtivo do Calçado*, Lisboa: ISEG.
- Sennet, Richard (2001), *A Corrosão do Carácter*, Lisboa: Terramar.
- Serra, Helena Maria (1995), *A Sociedade da Informação como Problemática*, Lisboa: ISEG.
- Siegel, Andrew (1996), *Statistics and Data Analysis*, Londres: John Wiley.
- Soete, Luc (1999), A Economia baseada no Conhecimento num Mundo Globalizado in: Rodrigues, Maria João (coord.), *Para uma Europa da Inovação e do Conhecimento*, Oeiras: Celta.
- Weiss, Dimitri (1994), Les Nouvelles Frontiers de L'Entreprise, *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre de 1994, pp. 38-49.
- Zdnet (2003) *Empresas ponderam Outsourcing*, consultado on-line em Junho de 2003, <http://zdnet.pt/semana/636/dossier/a03-00-00.shtml>.

ANEXOS

7 Plano de observação

Tarefa	Sub-Tarefa	Data de realização	Intervenientes	Estado
Entrevistas Exploratórias	Entrevista CEO	20-Ago-2004	APM+CEO	Efectuado
	Entrevista Director Operações	20-Ago-2004	APM+DIOPER	Efectuado
	Entrevista Coordenador do Call Center	20-Ago-2004	APM+COOR	Efectuado
	Entrevista Supervisor de <i>Inbound</i>	20-Ago-2004	APM+SUPIN	Efectuado
	Entrevista Supervisor de <i>Outbound</i>	20-Ago-2004	APM+SUPOUT	Efectuado
	Entrevista Supervisor de Suporte Técnico	20-Ago-2004	APM+SUPTEC	Efectuado
Questionário	Concepção	1-Set-2004	APM	Efectuado
	Verificação CEO	6-Set-2004	APM+CEO	
	Verificação Director Operações	3-Set-2004 12:00	APM+DIOPER	Efectuado
	Correcções	6-Set-2004	APM	
	Desenvolvimento em <i>script</i>	7-Set-2004	APM	
	Implementação do <i>script</i> na campanha	7-Set-2004	APM+DIRDEV	
	Teste a 2 operadores	3-Set-2004 12:30	APM+COOR	Efectuado
Definição Campanha	Definição <i>Script</i>	27-Ago-2004 09:30	APM+DIRDEV	Efectuado
	Definição <i>Input/Output</i>	27-Ago-2004 09:30	APM+DIRDEV	Efectuado
	Definição Supervisores (2)		COOR	
	Definição Mecanismo SEM <i>Login</i>		COOR	a)
	Definição Amostra Operadores	25-Ago-2004	APM+DIOPER+COOR	Efectuado
	Definição Horário	25-Ago-2004	DIOPER+COOR	Efectuado b)
	Definição Fim (nº respostas atingido)	27-Ago-2004 09:30	APM+DIRDEV	No <i>script</i>
	Implementação	7-Set-2004	APM+DIRDEV	Efectuado

Tarefa	Sub-Tarefa	Data de realização	Intervenientes	Estado
	Preparação Formação/Apresentação	3-Set-2004	APM	Efectuado
	Aprovação discurso formação	3-Set-2004	DIOPER+COOR	Efectuado
Execução Campanha	Apresentação	8 e 9-Set-2004	APM+OPER+COOR	
	Execução	8 e 9-Set-2004	OPER	
	Acompanhamento Campanha	8 e 9-Set-2004	APM+SUP+COOR	
Pós Campanha	Recolha <i>Output</i>	10-Set-2004	APM+DIRDEV	
	Recolha Tempos Operadores		APM+COOR	
De-brief Campanha	Apresentação Resultados			

Notas:

a) Vai ser definido e implementado um mecanismo provisório de modo a que o operador não tenha necessidade de fazer *login* para que não se sinta constrangido a responder ao inquérito.

b) O horário para a campanha é o seguinte: DIA 8 — 9:00 – 10:00, 21 operadores. 14:00 – 15:00, 36 operadores. 18:00 – 19:00, 35 operadores. DIA 9 — 16:30 – 17:30, 11 operadores. 18:00 – 19:00, 30 operadores. Nos primeiros 15 minutos de cada turno haverá uma apresentação aos operadores do trabalho.

8 Guião de entrevistas

8.1 Entrevista com CEO

Dados da companhia e do grupo:

- Data de criação;
- Nº empregados;
- Accionistas;
- Principais clientes;
- Principais fornecedores;
- Principais serviços prestados.

Estrutura da companhia:

- Direcções existentes.

Inovação Tecnológica e Organizacional:

- Organização muito/pouco dependente da tecnologia;
- Últimas inovações tecnológicas;
- Investimento/proporção investimento em tecnologia;
- Qualificações e competências dos recursos humanos;
- Formação muito/pouco importante/existente;
- Inovações tecnológicas trouxeram inovações organizacionais ou o inverso;
- Últimas inovações organizacionais;
- Desafios/inovações para o futuro.

Estratégias e Formas Organizacionais:

- Competitividade por via da: produtividade, custo produção/operacionais, flexibilidade, inovação;
- Lógicas e condições de integração dos operadores, formas de participação e envolvimento dos trabalhadores;
- Tipos de produção (massa / flexível);
- Qualificações e Formação (especialização/polivalência).

Dados práticos sobre trabalho empírico:

- Apresentação do trabalho aos operadores.

8.2 Entrevista com Director Operações

Estrutura da companhia:

- Secções existentes;
- Fluxo do processo de trabalho;
- Quais os serviços subcontratados.

Organização do trabalho:

- Organização (concepção, planeamento, divisão, formação e execução) de um processo de trabalho;
- Comunicação da informação;
- *Reporting* hierárquico: formal e tácito;
- Melhorias que introduziria.

Execução:

- Início – formação e execução;
- Controlo e monitorização;
- Fim – fecho/entrega do trabalho;
- Compensação salarial.

Recursos Humanos:

- Recrutamento;
- Situação laboral (requisitos e tipos de vínculos);
- Formação;
- Integração/cultura;
- *Turn-over*;
- Turnos e faltas;
- Melhorias que introduziria.

8.3 Entrevista com Supervisores e Coordenador CC

Organização do trabalho:

- Formação aos operadores;
- Controlo tempos de execução;
- Controlo qualidade serviço;
- Acompanhamento e ajuda;
- Integração/envolvimento/alienação;
- Melhorias que introduziria;
- Principais desafios.

9 Inquérito por questionário

9.1 Questionário aplicado em teste

O questionário seguinte, em papel, foi o questionário aplicado em teste a dois operadores do call center.

A. Identificação do Operador

1. Qual o seu sexo?

(Escolha só uma hipótese)

Masculino	
Feminino	

2. Qual a sua idade? _____

3. Qual a sua situação familiar?

(Escolha só uma hipótese)

Solteiro, divorciado ou viúvo vivendo com os pais	
Solteiro, divorciado ou viúvo vivendo em casa própria	
Casado ou em união de facto vivendo com os pais	
Casado ou em união de facto vivendo em casa própria	
Outra	

4. Tem filhos?

(Escolha só uma hipótese)

Sim	
Não	

5. Quais as suas habilitações literárias?

(Escolha só uma hipótese)

Inferiores ao ensino básico (9º ano de escolaridade ou antigo 5º ano do liceu)	
Ensino básico (9º ano de escolaridade ou antigo 5º ano do liceu)	
Ensino secundário (11º ano de escolaridade ou antigo 7º ano do liceu)	
Ensino secundário completo (12º ano de escolaridade)	
Frequência universitária	
Bacharelato	
Licenciatura	
Outras	

6. Que outras qualificações possui?

(Escolha só uma hipótese)

Curso(s) de língua(s) estrangeira(s) e informática	
Curso(s) de língua(s) estrangeira(s)	
Curso(s) de informática	
Nenhuma	
Outras	

B. Situação Profissional do Operador**7. Há quanto tempo (meses) é operador de call center? _____****8. Há quanto tempo (meses) trabalha nesta empresa? _____****9. É estudante?**

(Escolha só uma hipótese)

Sim	
Não	

10. Para além de ser operador de call center tem outra profissão?

(Escolha só uma hipótese)

Sim	
Não	

11. Para além de exercer a sua actividade como operador de call center nesta empresa fá-lo em alguma outra?

(Escolha só uma hipótese)

Sim	
Não	

12. Porque razão escolheu a profissão de operador?

(Escolha só uma hipótese)

Por ser em part-time	
Por poder trabalhar quando quero	
Através de amigos	
Por ser a única que consegui	
Por ser fácil	
Outra	

13. Que tipo de campanhas ou serviços tem executado, maioritariamente, nos últimos 6 meses, nesta empresa?

(Escolha só uma hipótese)

Outbound de inquéritos	
Outbound de vendas	
Inbound serviço	
Inbound técnico	
Outros	

C. Organização do Trabalho

14. Como vê a sua participação na campanha ou serviço onde está inserido, no que diz respeito à organização do trabalho?

(Escolha só uma hipótese)

Concepção, planeamento e execução	
Planeamento e execução	
Execução e feedback	
Só execução	
Outra	

15. Qual o grau de complexidade do seu trabalho?

(Escolha só uma hipótese)

Muito baixo	
Baixo	
Médio	
Alto	
Muito alto	

16. Qual o grau de rotina do seu trabalho?

(Escolha só uma hipótese)

Muito baixo	
Baixo	
Médio	
Alto	
Muito alto	

17. Com que frequência o facto do seu trabalho se tornar rotineiro, afecta o seu desempenho na execução do mesmo?

(Se “Alto” ou “Muito alto” na resposta 16. Escolha só uma hipótese)

Nunca	
Raramente	
Às vezes	
Muitas vezes	
Sempre	

18. Em seu entender, o seu trabalho é adequado à sua formação e às suas competências profissionais?

(Escolha só uma hipótese)

Nada adequado	
Pouco adequado	
Mais ou menos adequado	
Muito adequado	
Bastante adequado	

19. Em que medida o controlo exercido em relação ao seu trabalho, no que diz respeito a tempos de trabalho, pausas, atrasos e faltas, afecta a sua postura perante o mesmo?

(Escolha só uma hipótese)

Muito pouco	
Pouco	
Médio	
Muito	
Bastante	

20. Qual a expressão que melhor define essa afectação?

(Se “Muito” ou “Bastante” na resposta 19. Escolha só uma hipótese)

Faço o trabalho de modo automático	
Encaro o trabalho com menos responsabilidade	
Sinto-me menos motivado	
Sinto que o mais importante não é a qualidade do trabalho	
Outra	

21. Para além das pausas, tem tempos livres (ausência de chamadas) durante o seu trabalho?

(Escolha só uma hipótese)

Nunca	
Raramente	
Às vezes	
Muitas vezes	
Sempre	

22. Em que medida o controlo exercido em relação ao seu trabalho, no que diz respeito às escutas, afecta a sua postura perante o mesmo?

(Escolha só uma hipótese)

Muito pouco	
Pouco	
Médio	
Muito	
Bastante	

23. Qual a expressão que melhor define essa afectação?

(Se “Muito” ou “Bastante” na resposta 22. Escolha só uma hipótese)

Sinto ansiedade	
Sinto medo	
Sinto irritação	
Sinto que estou a ser controlado	
Outra	

24. Quando uma campanha acaba, tem acesso ao resultado para o cliente (por exemplo quando trabalha num inquérito tem acesso às respostas obtidas depois de tratadas estatisticamente)?

(Escolha só uma hipótese)

Nunca	
Raramente	
Às vezes	
Muitas vezes	
Sempre	

25. Crê que o acesso a esses resultados seria benéfico na sua relação com o trabalho?

(Se “Nunca” ou “Raramente” na resposta 24. Escolha só uma hipótese)

Indiferente	
Pouco benéfico	
Benéfico	
Muito benéfico	
Bastante benéfico	

26. Em que medida pensa que a publicação dos resultados diários da campanha, individualmente por operador, é benéfica para o seu trabalho?

(Escolha só uma hipótese)

Muito pouco	
Pouco	
Médio	
Muito	
Bastante	

27. Qual a expressão que melhor define esse benefício ou prejuízo?

(Escolha só uma hipótese)

Sinto uma grande competição que prejudica o meu trabalho	
Sinto que fomenta a diferença entre os melhores e os piores	
Fico com medo de ser dispensado se não obtiver resultados iguais aos outros	
Acho justo porque assim quem trabalha melhor vê o seu trabalho reconhecido	
Preferia que os resultados fossem publicados de modo acumulado para a equipa em vez de o serem individualmente	
Indiferente	
Outra	

28. É normal resolver problemas relacionados com o seu trabalho que não estavam previstos?

(Escolha só uma hipótese)

Nunca	
Raramente	
Às vezes	
Muitas vezes	
Sempre	

29. Pode reorganizar o seu trabalho do modo que lhe parecer melhor, por exemplo fazer de maneira diferente do habitual?

(Escolha só uma hipótese)

Nunca	
Raramente	
Às vezes	
Muitas vezes	
Sempre	

30. Qual o grau de automatização do seu trabalho?

(Escolha só uma hipótese)

Muito baixo	
Baixo	
Médio	
Alto	
Muito alto	

31. Diria que o seu conhecimento sobre a tecnologia utilizada no seu trabalho é?

(Escolha só uma hipótese)

Muito mau	
Mau	
Razoável	
Bom	
Muito bom	

32. Pensa que a tecnologia utilizada no seu trabalho está adaptada às suas funções?

(Escolha só uma hipótese)

Nada adaptada	
Pouco adaptada	
Mais ou menos adaptada	
Muito adaptada	
Bastante adaptada	

D. Relação Salarial

33. Em que escalão salarial se encontra?

(Escolha só uma hipótese)

A	
B	
C	
Outra	

34. Recebe prémios de assiduidade ou disponibilidade?

(Escolha só uma hipótese)

Nunca	
Raramente	
Às vezes	
Muitas vezes	
Sempre	

35. Recebe bónus de venda ou de desempenho?

(Escolha só uma hipótese)

Nunca	
Raramente	
Às vezes	
Muitas vezes	
Sempre	

36. Esses bónus são-lhe atribuídos, exclusivamente em consequência do seu desempenho?

(Se resposta 35 diferente de "Nunca". Escolha só uma hipótese)

Sim	
Não	
Outra	

37. Qual o método de atribuição de bónus que seria mais ajustado no seu trabalho?

(Escolha só uma hipótese)

Bónus individuais pelas vendas efectuados	
Bónus de campanha, pelas vendas efectuados pela campanha, distribuído de igual modo por todos os operadores da campanha	
Bónus de campanha, pelas vendas efectuados pela campanha, distribuído com % diferentes para cada operador da campanha, dependendo do seu desempenho	
Bónus de campanha, pelas vendas efectuados pela campanha, com parte desse bónus distribuído individualmente por cada operador da campanha conforme o seu desempenho, e outra parte distribuída de igual modo por todos os operadores da campanha	
Outro	

E. Formação Profissional

38. Teve alguma formação nos últimos 6 meses?

(Escolha só uma hipótese)

Sim	
Não	

39. No caso afirmativo essa formação foi porque?

(Se sim na resposta 38. No caso de várias formações responda para a última. Escolha só uma hipótese)

Início de campanha ou serviço	
"Refresh" de campanhas ou serviços	
Propôs-se para fazer mais formações	
A empresa indicou-o para fazer mais formações	
O cliente decidiu fazer mais formação	
Outra	

40. O conteúdo dessa formação era sobretudo sobre?

(Se sim na resposta 38. No caso de várias formações responda para a última. Escolha só uma hipótese)

Aspectos referentes à execução da campanha ou serviço	
Aspectos relacionados com o negócio do cliente (por exemplo telecomunicações, crédito ao consumo, informática)	
Técnicas de persuasão	
Técnicas de comunicação	
Técnicas de venda	
Informática na óptica do utilizador	
Línguas	
Outros	

41. Em que medida a formação obtida foi útil para melhorar a eficiência do seu trabalho?

(Se sim na resposta 38. Escolha só uma hipótese)

Nada útil	
Pouco útil	
Mais ou menos útil	
Muito útil	
Bastante útil	

42. Em que medida a formação obtida enriqueceu a sua condição profissional?

(Se sim na resposta 38. Escolha só uma hipótese)

Muito pouco	
Pouco	
Médio	
Muito	
Bastante	

F. Flexibilidade

43. Quantas horas em média trabalha por semana? _____

44. Qual o seu salário (euros) em média por mês? _____

45. O número médio de horas trabalhadas por mês é, em relação à sua disponibilidade?

(Escolha só uma hipótese)

Muito inferior	
Inferior	
Idêntico	

46. O número médio de horas a que se disponibiliza para trabalhar é?

(Escolha só uma hipótese)

O mínimo, para obter a compensação económica de que necessito	
O balanceado entre a compensação económica e o tempo de não trabalho (estudos, família, lazer)	
O balanceado entre a compensação económica e o tempo de trabalho (2º trabalho)	
O possível, por já ter outro trabalho	
Outro	

47. Qual o grau de importância que dá ao facto de poder decidir a sua disponibilidade para trabalhar?

(Escolha só uma hipótese)

Muito pequeno	
Pequeno	
Médio	
Grande	
Muito grande	

48. A flexibilidade na disponibilização para trabalhar influenciou a sua decisão de trabalhar como operador?

(Escolha só uma hipótese)

Muito pouco	
Pouco	
Médio	
Muito	
Bastante	

49. A flexibilidade de alteração da disponibilidade para trabalhar, com uma antecedência curta, influenciou a sua decisão de trabalhar nesta empresa?

(Escolha só uma hipótese)

Muito pouco	
Pouco	
Médio	
Muito	
Bastante	

50. Muda de campanha ou de serviço frequentemente?

(Escolha só uma hipótese)

Nunca	
Raramente	
Às vezes	
Muitas vezes	
Sempre	

G. Integração e Segurança

51. Como avalia o seu investimento no trabalho?

(Escolha só uma hipótese)

Muito pequeno	
Pequeno	
Médio	
Grande	
Muito grande	

52. As suas relações com o seu chefe (supervisor) são?

(Escolha só uma hipótese)

Muito más	
Más	
Razoáveis	
Boas	
Muito boas	

53. As suas relações com os seus colegas são?

(Escolha só uma hipótese)

Muito más	
Más	
Razoáveis	
Boas	
Muito boas	

54. Desenvolveu ou desenvolve relações de amizade com os seus colegas?

(Escolha só uma hipótese)

Nunca	
Raramente	
Às vezes	
Muitas vezes	
Sempre	

55. Durante o seu trabalho tem necessidade de interagir com os seus colegas?

(Escolha só uma hipótese)

Nunca	
Raramente	
Às vezes	
Muitas vezes	
Sempre	

56. Como avalia o sentido que o trabalho tem para si?

(Escolha só uma hipótese)

Nenhum sentido	
Pouco sentido	
Algum sentido	
Muito sentido	
Bastante sentido	

57. Qual é a expressão que melhor descreve a actividade desta empresa?

(Escolha só uma hipótese)

Empresa de <i>telemarketing</i>	
Empresa de vendas pelo telefone	
Empresa de serviços de call center às empresas	
Empresa de colocação de operadores de call center	
Empresa de serviços financeiros	
Outra	

58. Sabe quem são os accionistas desta empresa?

(Escolha só uma hipótese)

Sim	
Não	

59. Sabe como é que esta empresa está organizada?

(Escolha só uma hipótese)

Sim	
Não	

60. Conhece o director geral desta empresa?

(Escolha só uma hipótese)

Sim	
Não	

61. Conhece os outros directores desta empresa?

(Escolha só uma hipótese)

Sim	
Não	

62. Se quisesse falar com algum director desta empresa, a probabilidade de o conseguir era?

(Escolha só uma hipótese)

Impossível	
Pouco provável	
Provável	
Muito provável	
Certo	

63. Costuma dar opiniões aos seus superiores sobre o modo como o seu trabalho, e o da campanha em geral, está a ser executado?

(Escolha só uma hipótese)

Sim	
Não	

64. Pensa que essa opinião teria probabilidade de ser considerada num futuro próximo?

(Escolha só uma hipótese)

Impossível	
Pouco provável	
Provável	
Muito provável	
Certo	

65. O grau de satisfação com o seu trabalho é?

(Escolha só uma hipótese)

Muito baixo	
Baixo	
Médio	
Alto	
Muito alto	

66. Qual o grau de garantia de poder contar com o seu salário normal mensalmente?

(Escolha só uma hipótese)

Muito baixo	
Baixo	
Razoável	
Alto	
Muito alto	

67. Se pudesse, preferia ter o seu contrato laboral directamente com esta empresa?

(Escolha só uma hipótese)

Sim	
Não	

68. Porque razão preferiria ter o seu contrato laboral com esta empresa?

(Se sim na resposta 67. Escolha só uma hipótese)

Teria mais segurança em relação a ter trabalho	
Ganharia mais	
Teria mais segurança em relação a ter um salário garantido	
Sentir-me-ia mais integrado na empresa	
Teria direito a retribuição para as faltas justificadas (estudo, doença, maternidade/paternidade, óbito)	
Outra	

69. Qual a situação que preferiria?

(Se sim na resposta 67. Escolha só uma hipótese)

Contrato de trabalho efectivo a tempo total	
Contrato de trabalho efectivo a tempo parcial	
Contrato de trabalho a prazo a tempo total	
Contrato de trabalho a prazo a tempo parcial	
Trabalhador independente (recibos verdes)	
Tele-trabalho	
Outra	

70. Porque razão não preferiria ter um contrato laboral com esta empresa?

(Se não na resposta 67. Escolha só uma hipótese)

Já tenho um contrato efectivo noutra empresa	
Perderia a flexibilidade de trabalhar quando quero	
Perderia a flexibilidade de trabalhar em várias empresas quando quero	
Ganharia menos no total (acumulado anual dos 14 meses)	
Ganharia menos mensalmente (em cada um dos 14 meses)	
Ficaria preso a esta empresa	
Perderia os bónus	
Perderia os prémios de assiduidade e de disponibilidade	
Outra	

71. O grau de incerteza do horário, no que diz respeito a ter trabalho no dia seguinte, afecta-o?

(Escolha só uma hipótese)

Muito pouco	
Pouco	
Médio	
Muito	
Bastante	

72. Sente que tem algum apoio pelo facto de ser trabalhador estudante, ter filhos ou idosos a seu cargo?

(Escolha só uma hipótese)

Nenhum apoio	
Muito pouco apoio	
Pouco apoio	
Apoio razoável	
Muito apoio	

H. Valorização e Reconhecimento

73. Qual a importância que o trabalho que desempenha, tem para si?

(Escolha só uma hipótese)

Muito pouca	
Pouca	
Média	
Muita	
Bastante	

74. Qual a importância que o emprego nesta empresa tem para si?

(Escolha só uma hipótese)

Muito pouca	
Pouca	
Média	
Muita	
Bastante	

75. Qual a probabilidade de vir a ser promovido (por exemplo a team leader ou a supervisor) nesta empresa?

(Escolha só uma hipótese)

Impossível	
Pouco provável	
Provável	
Muito provável	
Certo	

76. Qual a probabilidade de vir a ser dispensado num futuro próximo, desta empresa?

(Escolha só uma hipótese)

Impossível	
Pouco provável	
Provável	
Muito provável	
Certo	

77. Como é que qualifica a importância que a experiência como operador, vai ter no seu futuro profissional?

(Escolha só uma hipótese)

Muito pouco importante	
Pouco importante	
Medianamente importante	
Muito importante	
Bastante importante	

78. Considera que a experiência como operador aumenta as suas competências?

(Escolha só uma hipótese)

Muito pouco	
Pouco	
Medianamente	
Muito	
Bastante	

79. Considera que a experiência como operador aumenta a sua “empregabilidade”, isto é, a possibilidade de arranjar um outro emprego diferente de operador de call center?

(Escolha só uma hipótese)

Impossível	
Pouco provável	
Provável	
Muito provável	
Certo	

80. Como cataloga a importância que esta empresa dá ao seu trabalho?

(Escolha só uma hipótese)

Muito pouco importante	
Pouco importante	
Medianamente importante	
Muito importante	
Bastante importante	

81. Como cataloga a importância que os clientes dão ao seu trabalho?

(Escolha só uma hipótese)

Muito pouco importante	
Pouco importante	
Medianamente importante	
Muito importante	
Bastante importante	

82. Sente-se recompensado pelo seu trabalho?

(Escolha só uma hipótese)

Muito mal	
Mal	
Razoavelmente	
Bem	
Muito bem	

83. A sua situação salarial (escalão) foi alterada, nesta empresa, nos últimos 6 meses?

(Escolha só uma hipótese)

Sim	
Não	

84. Considera que a sua profissão tem um status social?

(Escolha só uma hipótese)

Muito mau	
Mau	
Razoável	
Bom	
Muito bom	

85. Tem algum comentário ou crítica a fazer?

--

9.2 Conteúdo da apresentação da campanha

Apresentação

Muito bom dia a todos.

O meu nome é Ana Paula Marques, sou licenciada em engenharia informática desde já há alguns anos, e terminei a fase curricular do mestrado de sociologia económica e das organizações no ano passado. Após 2 ou 3 meses de descanso decidi fazer tese.

Razão do inquérito

É por esse motivo que estou aqui. A tese de mestrado é composta por duas partes: uma parte teórica e outra parte prática. Há várias maneiras de efectuar a parte prática e eu decidi-me por um estudo de caso composto por um inquérito por questionário.

Tema da tese e do inquérito

O conteúdo do inquérito está obviamente relacionado com o tema central da minha tese que versa sobre a sociedade da informação, sobre as suas empresas típicas, que têm o seu modelo de funcionamento assente fundamentalmente em tecnologia, e nas formas organizacionais destas empresas.

Porquê na EPSCC

As razões porque estou a fazer o inquérito nesta empresa são duas: uma prende-se com o facto de eu conhecer muito bem algumas pessoas que aqui trabalham e que se disponibilizaram para me ajudar; a outra prende-se com o facto dos call centers serem, do ponto de vista do trabalho que estou a desenvolver, um caso interessante devido à composição da força de trabalho.

Apelo à participação

Bom, mas a ajuda das pessoas que mencionei não chega, e é por isso que eu gostava de pedir a vossa participação e desde já agradecê-la, porque sem casos práticos eu não vou conseguir fazer o trabalho.

Relevar a não obrigatoriedade de resposta

O inquérito foi marcado na forma de campanha por ser o método mais fácil de vos contactar mas a vossa participação é obviamente facultativa.

Garantir pagamento do tempo enquanto a responder ao inquérito

As pessoas que participarem terão o seu tempo contabilizado para efeitos de salário tal e qual como se de outra campanha se tratasse.

Respostas anónimas

As respostas ao inquérito são anónimas, isto é, não vão ser usados os vossos *logins*, de modo a que se sintam com toda a liberdade para responder. Só dessa maneira as respostas interessam e o tratamento estatístico que lhes vou dar não se vai focar na resposta A ou B mas sim no seu conjunto.

Focar a facilidade em responder ao inquérito através do *script*

A forma do inquérito é um *script*, que eu própria desenvolvi, e com o qual todos estão bem familiarizados. Os elementos utilizados são os normalmente utilizados em campanhas de inquéritos mas também noutras, e com os quais penso que não terão quaisquer problemas. No entanto eu e os supervisores desta campanha vamos estar disponíveis para qualquer dúvida que surja.

O inquérito é composto por 84 questões, às quais têm tempo suficiente para responder e, por isso, gostaria que o fizessem com atenção e sinceridade.

Agradecer a participação

Resta-me agradecer a vossa participação e disponibilizar-me para quaisquer perguntas que me queiram colocar. Obrigada!

9.3 Questionário aplicado aos operadores

De seguida mostram-se algumas imagens do *script* implementado com o questionário que foi aplicado aos operadores.

Figura 30 – Primeiro ecrã do *script*

ISEG-Tese

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO
Mestrado em Sociologia Económica e das Organizações

Este questionário está a ser efectuado no âmbito de uma Tese de Mestrado sobre Call Centers e suas Formas Organizacionais. As respostas a este questionário serão mantidas na mais estrita confidencialidade, destinando-se única e exclusivamente ao tratamento estatístico do tema.

Todas as perguntas serão numeradas sequencialmente.

Qualquer dúvida que tenha por favor peça ajuda ao seu supervisor.

Muito obrigada pela sua colaboração.

Figura 31 – Segundo ecrã do *script*

ISEG-Tese

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO
Mestrado em Sociologia Económica e das Organizações

A. Identificação do Operador

1. Qual o seu sexo? ☐ Masculino ☐ Feminino

2. Qual a sua idade?

3. Qual a sua situação familiar?

- ☐ Solteiro, divorciado ou viúvo vivendo com o pai
- ☐ Solteiro, divorciado ou viúvo vivendo em casa própria
- ☐ Casado ou em união de facto vivendo com o pai
- ☐ Casado ou em união de facto vivendo em casa própria
- ☐ Outra

4. Tem filhos? ☐ Sim ☐ Não

5. Quais as suas habilitações literárias?

- ☐ Inferiores ao ensino básico (3º ano de escolaridade ou antigo 5º ano do liceu)
- ☐ Ensino básico (3º ano de escolaridade ou antigo 5º ano do liceu)
- ☐ Ensino secundário (11º ano de escolaridade ou antigo 7º ano do liceu)
- ☐ Ensino secundário completo (12º ano de escolaridade)
- ☐ Frequência universitária
- ☐ Bacharelado
- ☐ Licenciatura
- ☐ Outra

Figura 32 – Ecrã número 8 do *script*

ISEG-Tese UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO
Mestrado em Sociologia Económica e das Organizações

28. É normal resolver problemas relacionados com o seu trabalho que não estavam previstos?

- * Nunca
- * Raramente
- * Às vezes
- * Muitas vezes
- * Sempre

29. Pode reorganizar o seu trabalho do modo que lhe parecer melhor, por exemplo fazer de maneira diferente do habitual?

- * Nunca
- * Raramente
- * Às vezes
- * Muitas vezes
- * Sempre

30. Qual o grau de automatização do seu trabalho?

- * Muito baixo
- * Baixo
- * Médio
- * Alto
- * Muito alto

31. Diria que o seu conhecimento sobre a tecnologia utilizada no seu trabalho é?

- * Muito mau
- * Mau
- * razoável
- * Bom
- * Muito bom

« » Seguir »

Figura 33 – Último ecrã do *script*

ISEG-Tese UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO
Mestrado em Sociologia Económica e das Organizações

85. Tem algum comentário ou crítica a fazer?

O questionário chegou ao fim. Muito obrigada pelo tempo que dispensou.
Por favor não se esqueça de carregar no botão terminar.

Terminar

« »

10 Quadros SPSS

10.1 Caracterização pessoal

Quadro 6 – Sexo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Masculino	45	39,1	39,1	39,1
Feminino	70	60,9	60,9	100,0
Total	115	100,0	100,0	

Quadro 7 – Idade

	idade
N	Valid 115
	Missing 0
	Mean 28,39
	Median 25,00
	Mode 24
	Std. Deviation 9,979
	Range 38
	Minimum 17
	Maximum 55
Percentiles	25 21,00
	50 25,00
	75 32,00

Quadro 8 – Transformada da idade em grupos etários

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid <=21	29	25,2	25,2	25,2
>21 e <=26	40	34,8	34,8	60,0
>26 e <=32	21	18,3	18,3	78,3
>32 e <=40	9	7,8	7,8	86,1
>40	16	13,9	13,9	100,0
Total	115	100,0	100,0	

Quadro 9 – Sit. familiar

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid Sol, div ou viúvo vivendo com pais	63	54,8	54,8
Sol, div ou viúvo vivendo casa própria	22	19,1	73,9
Cas ou união de facto vivendo com pais	1	,9	74,8
Cas ou em união de facto vivendo casa própria	20	17,4	92,2
Outra	9	7,8	100,0
Total	115	100,0	

Quadro 10 – Filhos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sim	24	20,9	20,9	20,9
Não	91	79,1	79,1	100,0
Total	115	100,0	100,0	

Quadro 11 – Hab. literarias

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid Inferiores ao ensino básico	2	1,7	1,7
Ensino básico	9	7,8	9,6
Ensino secundário (11º ano)	20	17,4	27,0
Ensino secundário completo (12º ano)	20	17,4	44,3
Frequência universitária	36	31,3	75,7
Bacharelato	8	7,0	82,6
Licenciatura	18	15,7	98,3
Outra	2	1,7	100,0
Total	115	100,0	

Quadro 12 – Hab. literarias * Sexo

		sexo		Total
		Masculino	Feminino	
habliterarias	Inferiores ao ensino básico	Count	1	2
		% within habliterarias	50,0%	100,0%
		% within sexo	2,2%	1,7%
		% of Total	,9%	1,7%
	Ensino básico	Count	5	9
		% within habliterarias	55,6%	100,0%
		% within sexo	11,1%	7,8%
		% of Total	4,3%	7,8%
	Ensino secundário (11º)	Count	11	20
		% within habliterarias	55,0%	100,0%
		% within sexo	24,4%	17,4%
		% of Total	9,6%	17,4%
	Ensino secundário completo (12º)	Count	5	20
		% within habliterarias	25,0%	100,0%
		% within sexo	11,1%	17,4%
		% of Total	4,3%	17,4%
	Frequência universitária	Count	15	36
		% within habliterarias	41,7%	100,0%
		% within sexo	33,3%	31,3%
		% of Total	13,0%	31,3%
	Bacharelato	Count	5	8
		% within habliterarias	62,5%	100,0%
		% within sexo	11,1%	7,0%
		% of Total	4,3%	7,0%
	Licenciatura	Count	3	18
		% within habliterarias	16,7%	100,0%
		% within sexo	6,7%	15,7%
		% of Total	2,6%	15,7%
	Outra	Count	0	2
		% within habliterarias	,0%	100,0%
		% within sexo	,0%	1,7%
		% of Total	,0%	1,7%
	Total	Count	45	115
		% within habliterarias	39,1%	100,0%
		% within sexo	100,0%	100,0%
		% of Total	39,1%	100,0%
		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square		11,941(a)	7	,103

a. 7 cells (43,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,78.

Quadro 13 – Transformada da idade * Sexo

		sexo		Total
		Masculino	Feminino	
transformada da idade	<=21	Count	13	29
		% within transformada da idade	44,8%	100,0%
		% within sexo	28,9%	25,2%
		% of Total	11,3%	25,2%
	>21 e <=26	Count	13	40
		% within transformada da idade	32,5%	100,0%
		% within sexo	28,9%	34,8%
		% of Total	11,3%	34,8%
	>26 e <=32	Count	11	21
		% within transformada da idade	52,4%	100,0%
		% within sexo	24,4%	18,3%
		% of Total	9,6%	18,3%
	>32 e <=40	Count	4	9
		% within transformada da idade	44,4%	100,0%
		% within sexo	8,9%	7,8%
		% of Total	3,5%	7,8%
	>40	Count	4	16
		% within transformada da idade	25,0%	100,0%
		% within sexo	8,9%	13,9%
		% of Total	3,5%	13,9%
	Total	Count	45	115
		% within transformada da idade	39,1%	100,0%
		% within sexo	100,0%	100,0%
		% of Total	39,1%	100,0%
		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square		4,129(a)	4	,389

a. 1 cells (10,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,52.

Quadro 14 – Estudante

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	56	48,7	48,7	48,7
	Não	59	51,3	51,3	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Quadro 15 – Outras qualificações

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Curso língua estrangeira e informática	9	7,8	7,8
	Curso língua estrangeira	10	8,7	16,5
	Curso informática	31	27,0	43,5
	Nenhuma	36	31,3	74,8
	Outra	29	25,2	100,0
	Total	115	100,0	

Quadro 16 – Hab. literarias * Transformada da idade

		transformada da idade					Total
		<=21	>21 e <=26	>26 e <=32	>32 e <=40	>40	
habilitar as	Inferiores ao ensino básico	Count 0	1	0	0	1	2
	% within habilitar as	,0%	50,0%	,0%	,0%	50,0%	100,0%
	% within t da idade	,0%	2,5%	,0%	,0%	6,3%	1,7%
	% of Total	,0%	,9%	,0%	,0%	,9%	1,7%
	Ensino básico	Count 1	1	0	2	5	9
	% within habilitar as	11,1%	11,1%	,0%	22,2%	55,6%	100,0%
	% within t da idade	3,4%	2,5%	,0%	22,2%	31,3%	7,8%
	% of Total	,9%	,9%	,0%	1,7%	4,3%	7,8%
	Ensino secundário (11º ano)	Count 8	1	2	3	6	20
	% within habilitar as	40,0%	5,0%	10,0%	15,0%	30,0%	100,0%
	% within t da idade	27,6%	2,5%	9,5%	33,3%	37,5%	17,4%
	% of Total	7,0%	,9%	1,7%	2,6%	5,2%	17,4%
	Ensino secundário completo (12º ano)	Count 8	5	4	2	1	20
	% within habilitar as	40,0%	25,0%	20,0%	10,0%	5,0%	100,0%
	% within t da idade	27,6%	12,5%	19,0%	22,2%	6,3%	17,4%
	% of Total	7,0%	4,3%	3,5%	1,7%	,9%	17,4%
	Frequência universitária	Count 11	20	3	1	1	36
	% within habilitar as	30,6%	55,6%	8,3%	2,8%	2,8%	100,0%
	% within t da idade	37,9%	50,0%	14,3%	11,1%	6,3%	31,3%
	% of Total	9,6%	17,4%	2,6%	,9%	,9%	31,3%
	Bacharelato	Count 1	1	4	1	1	8
	% within habilitar as	12,5%	12,5%	50,0%	12,5%	12,5%	100,0%
	% within t da idade	3,4%	2,5%	19,0%	11,1%	6,3%	7,0%
	% of Total	,9%	,9%	3,5%	,9%	,9%	7,0%
	Licenciatura	Count 0	11	7	0	0	18
	% within habilitar as	,0%	61,1%	38,9%	,0%	,0%	100,0%
	% within t da idade	,0%	27,5%	33,3%	,0%	,0%	15,7%
	% of Total	,0%	9,6%	6,1%	,0%	,0%	15,7%
	Outra	Count 0	0	1	0	1	2
	% within habilitar as	,0%	,0%	50,0%	,0%	50,0%	100,0%
	% within t da idade	,0%	,0%	4,8%	,0%	6,3%	1,7%
	% of Total	,0%	,0%	,9%	,0%	,9%	1,7%
	Total	Count 29	40	21	9	16	115
	% within habilitar as	25,2%	34,8%	18,3%	7,8%	13,9%	100,0%
	% within t da idade	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	25,2%	34,8%	18,3%	7,8%	13,9%	100,0%
		Value		df	Asymp. Sig. (2-sided)		
Pearson Chi-Square		74,696(a)		28			

a. 31 cells (77,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,16.

10.2 Caracterização profissional

Quadro 17 – Acum. profissões

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	41	35,7	35,7	35,7
	Não	74	64,3	64,3	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Quadro 18 – Razão de ser operador

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Por ser em part-time	53	46,1	46,1
	Por poder trabalhar quando quero	28	24,3	70,4
	Através de amigos	13	11,3	81,7
	Por ser a única que consegui	13	11,3	93,0
	Outra	8	7,0	100,0
	Total	115	100,0	

Quadro 19 – Acum. call centers

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	5	4,3	4,3	4,3
	Não	110	95,7	95,7	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Quadro 20 – Tipo campanha

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Outbound de inquéritos	16	13,9	13,9	13,9
	Outbound de vendas	60	52,2	52,2	66,1
	Inbound serviço	29	25,2	25,2	91,3
	Inbound técnico	9	7,8	7,8	99,1
	Outro	1	,9	,9	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Quadro 21 – Antiguidade cc

		antcc
N	Valid	115
	Missing	0
	Mean	19,16
	Median	10,00
	Mode	1
	Std. Deviation	20,727
	Range	95
	Minimum	0
	Maximum	95
	Percentiles	
	25	2,00
	50	10,00
	75	36,00

Quadro 22 – Antiguidade empresa

		antempresa
N	Valid	115
	Missing	0
	Mean	16,23
	Median	8,00
	Mode	1
	Std. Deviation	20,000
	Range	95
	Minimum	0
	Maximum	95
	Percentiles	
	25	2,00
	50	8,00
	75	20,00

Quadro 23 – Transformada de antiguidade cc

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<=2	29	25,2	25,2	25,2
	>2 e <=6	13	11,3	11,3	36,5
	>6 e <=12	23	20,0	20,0	56,5
	>12 e <=24	17	14,8	14,8	71,3
	>24	33	28,7	28,7	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Quadro 24 – Transformada de antiguidade empresa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<=2	35	30,4	30,4	30,4
	>2 e <=6	16	13,9	13,9	44,3
	>6 e <=12	23	20,0	20,0	64,3
	>12 e <=24	16	13,9	13,9	78,3
	>24	25	21,7	21,7	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

10.3 A organização do trabalho

Quadro 25 – Org. trabalho

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Concepção, planeamento e execução	18	15,7	15,7
	Planeamento e execução	8	7,0	22,6
	Execução e feedback	52	45,2	67,8
	Só execução	36	31,3	99,1
	Outra	1	,9	100,0
	Total	115	100,0	

Quadro 26 – Tipocampanha * Org. trabalho

		tipocampanha					Total
		Outbound inquéritos	Outbound vendas	Inbound serviço	Inbound técnico	Outro	
or gt ra b	Concepção, planeamento e execução	Count 1	11	5	1	0	18
	% within orgtrab	5,6%	61,1%	27,8%	5,6%	,0%	100,0%
	% within tipocp	6,3%	18,3%	17,2%	11,1%	,0%	15,7%
	% of Total	,9%	9,6%	4,3%	,9%	,0%	15,7%
	Planeamento e execução	Count 0	5	3	0	0	8
	% within orgtrab	,0%	62,5%	37,5%	,0%	,0%	100,0%
	% within	,0%	8,3%	10,3%	,0%	,0%	7,0%
	% of Total	,0%	4,3%	2,6%	,0%	,0%	7,0%
	Execução e feedback	Count 8	25	14	5	0	52
	% within orgtrab	15,4%	48,1%	26,9%	9,6%	,0%	100,0%
	% within	50,0%	41,7%	48,3%	55,6%	,0%	45,2%
	% of Total	7,0%	21,7%	12,2%	4,3%	,0%	45,2%
	Só execução	Count 7	18	7	3	1	36
	% within orgtrab	19,4%	50,0%	19,4%	8,3%	2,8%	100,0%
	% within	43,8%	30,0%	24,1%	33,3%	100,0%	31,3%
	% of Total	6,1%	15,7%	6,1%	2,6%	,9%	31,3%
	Outra	Count 0	1	0	0	0	1
	% within orgtrab	,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
	% within	,0%	1,7%	,0%	,0%	,0%	,9%
	% of Total	,0%	,9%	,0%	,0%	,0%	,9%
	Total	Count 16	60	29	9	1	115
	% within orgtrab	13,9%	52,2%	25,2%	7,8%	,9%	100,0%
	% within	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	13,9%	52,2%	25,2%	7,8%	,9%	100,0%
		Value		df	Asymp. Sig. (2-sided)		
Pearson Chi-Square		8,661(a)		16			
							,927

a. 18 cells (72,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

Quadro 27 – Complex. trab

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito baixo	4	3,5	3,5	3,5
	Baixo	28	24,3	24,3	27,8
	Médio	59	51,3	51,3	79,1
	Alto	17	14,8	14,8	93,9
	Muito alto	7	6,1	6,1	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Quadro 28 – Rotina trab

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Baixo	10	8,7	8,7	8,7
	Médio	47	40,9	40,9	49,6
	Alto	45	39,1	39,1	88,7
	Muito alto	13	11,3	11,3	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Quadro 29 – Afect. rotina

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	3	2,6	5,2	5,2
	Raramente	13	11,3	22,4	27,6
	Às vezes	27	23,5	46,6	74,1
	Muitas vezes	14	12,2	24,1	98,3
	Sempre	1	,9	1,7	100,0
	Total	58	50,4	100,0	
Missing	System	57	49,6		
	Total	115	100,0		

Nota: esta pergunta era condicional aos operadores que tinham respondido “Alto” ou “Muito alto” na pergunta anterior (58 casos), razão pela qual existem 57 *missing*.

Quadro 30 – Trab. adequado competências

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada adequado	16	13,9	13,9	13,9
	Pouco adequado	31	27,0	27,0	40,9
	Mais ou menos adequado	42	36,5	36,5	77,4
	Muito adequado	20	17,4	17,4	94,8
	Bastante adequado	6	5,2	5,2	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Quadro 31 – Hab. literarias * Trab. adequado competências

			hablitarías							Total	
			Inferiores ao ensino básico	Ensino básico	Ensino secundário (11º)	Ensino secundário completo (12º)	Frequência universitária	Bacharelato	Licenciatura	Outra	
tr a b a d e q u a d o c o m p	Nada	Count	0	0	1	1	5	2	7	0	16
	adequado	% within trabadeqcomp	,0%	,0%	6,3%	6,3%	31,3%	12,5%	43,8%	,0%	100,0%
		% within habilitarias	,0%	,0%	5,0%	5,0%	13,9%	25,0%	38,9%	,0%	13,9%
		% of Total	,0%	,0%	,9%	,9%	4,3%	1,7%	6,1%	,0%	13,9%
	Pouco	Count	0	2	3	0	14	4	7	1	31
	adequado	% within trabadeqcomp	,0%	6,5%	9,7%	,0%	45,2%	12,9%	22,6%	3,2%	100,0%
		% within habilitarias	,0%	22,2%	15,0%	,0%	38,9%	50,0%	38,9%	50,0%	27,0%
		% of Total	,0%	1,7%	2,6%	,0%	12,2%	3,5%	6,1%	,9%	27,0%
	Mais ou menos	Count	1	5	9	11	11	2	3	0	42
	adequado	% within trabadeqcomp	2,4%	11,9%	21,4%	26,2%	26,2%	4,8%	7,1%	,0%	100,0%
		% within habilitarias	50,0%	55,6%	45,0%	55,0%	30,6%	25,0%	16,7%	,0%	36,5%
		% of Total	,9%	4,3%	7,8%	9,6%	9,6%	1,7%	2,6%	,0%	36,5%
	Muito	Count	1	2	6	6	4	0	1	0	20
	adequado	% within trabadeqcomp	5,0%	10,0%	30,0%	30,0%	20,0%	,0%	5,0%	,0%	100,0%
		% within habilitarias	50,0%	22,2%	30,0%	30,0%	11,1%	,0%	5,6%	,0%	17,4%
	% of Total	,9%	1,7%	5,2%	5,2%	3,5%	,0%	,9%	,0%	17,4%	
Bastante	Count	0	0	1	2	2	0	0	1	6	
adequado	% within trabadeqcomp	,0%	,0%	16,7%	33,3%	33,3%	,0%	,0%	16,7%	100,0%	
	% within habilitarias	,0%	,0%	5,0%	10,0%	5,6%	,0%	,0%	50,0%	5,2%	
	% of Total	,0%	,0%	,9%	1,7%	1,7%	,0%	,0%	,9%	5,2%	
Total	Count	2	9	20	20	36	8	18	2	115	
	% within trabadeqcomp	1,7%	7,8%	17,4%	17,4%	31,3%	7,0%	15,7%	1,7%	100,0%	
	% within habilitarias	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	1,7%	7,8%	17,4%	17,4%	31,3%	7,0%	15,7%	1,7%	100,0%	
			Value		df		Asymp. Sig. (2-sided)				
Pearson Chi-Square			50,839(a)		28						

a 31 cells (77,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,10.

Quadro 32 – Tempo livre

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Nunca	13	11,3	11,3	11,3
Raramente	47	40,9	40,9	52,2
Às vezes	50	43,5	43,5	95,7
Muitas vezes	5	4,3	4,3	100,0
Total	115	100,0	100,0	

Quadro 33 – Controlo dos tempos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Muito pouco	22	19,1	19,1	19,1
Pouco	36	31,3	31,3	50,4
Médio	43	37,4	37,4	87,8
Muito	9	7,8	7,8	95,7
Bastante	5	4,3	4,3	100,0
Total	115	100,0	100,0	

Quadro 34 – Controlo das escutas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Muito pouco	30	26,1	26,1	26,1
Pouco	41	35,7	35,7	61,7
Médio	30	26,1	26,1	87,8
Muito	12	10,4	10,4	98,3
Bastante	2	1,7	1,7	100,0
Total	115	100,0	100,0	

Quadro 35 – Afecção controlo dos tempos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Trabalho de modo automático	3	2,6	21,4	21,4
Sinto-me menos motivado	3	2,6	21,4	42,9
Sinto que a qualidade não interessa	7	6,1	50,0	92,9
Outra	1	,9	7,1	100,0
Total	14	12,2	100,0	
Missing				
System	101	87,8		
Total	115	100,0		

Nota: esta pergunta era condicional aos operadores que tinham respondido “Muito” ou “Bastante” na pergunta Cont. tempos (14 casos), razão pela qual existem 101 *missing*.

Quadro 36 – Afecção controlo das escutas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Sinto ansiedade	6	5,2	42,9	42,9
Sinto que estou a ser controlado	3	2,6	21,4	64,3
Outra	5	4,3	35,7	100,0
Total	14	12,2	100,0	
Missing				
System	101	87,8		
Total	115	100,0		

Nota: esta pergunta era condicional aos operadores que tinham respondido “Muito” ou “Bastante” na pergunta Cont. escutas (14casos), razão pela qual existem 101 *missing*.

Quadro 37 – Controlo dos tempos * Controlo das escutas

		contescut					Total
		Muito pouco	Pouco	Médio	Muito	Bastante	
contt emp	Muito pouco	Count 12	5	4	1	0	22
	% within c. temp	54,5%	22,7%	18,2%	4,5%	,0%	100,0%
	% within c. escut	40,0%	12,2%	13,3%	8,3%	,0%	19,1%
	% of Total	10,4%	4,3%	3,5%	,9%	,0%	19,1%
	Pouco	Count 10	17	6	3	0	36
	% within c. temp	27,8%	47,2%	16,7%	8,3%	,0%	100,0%
	% within c. escut	33,3%	41,5%	20,0%	25,0%	,0%	31,3%
	% of Total	8,7%	14,8%	5,2%	2,6%	,0%	31,3%
	Médio	Count 8	12	17	6	0	43
	% within c. temp	18,6%	27,9%	39,5%	14,0%	,0%	100,0%
	% within c. escut	26,7%	29,3%	56,7%	50,0%	,0%	37,4%
	% of Total	7,0%	10,4%	14,8%	5,2%	,0%	37,4%
	Muito	Count 0	6	2	1	0	9
	% within c. temp	,0%	66,7%	22,2%	11,1%	,0%	100,0%
	% within c. escut	,0%	14,6%	6,7%	8,3%	,0%	7,8%
	% of Total	,0%	5,2%	1,7%	,9%	,0%	7,8%
	Bastante	Count 0	1	1	1	2	5
	% within c. temp	,0%	20,0%	20,0%	20,0%	40,0%	100,0%
	% within c. escut	,0%	2,4%	3,3%	8,3%	100,0%	4,3%
	% of Total	,0%	,9%	,9%	,9%	1,7%	4,3%
Total		Count 30	41	30	12	2	115
% within c. temp		26,1%	35,7%	26,1%	10,4%	1,7%	100,0%
% within c. escut		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
% of Total		26,1%	35,7%	26,1%	10,4%	1,7%	100,0%
		Value	df		Asymp. Sig. (2-sided)		
Pearson Chi-Square		68,014(a)	16		,000		

a 16 cells (64,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,09.

Quadro 38 – Acesso resultados

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	73	63,5	63,5	63,5
	Raramente	18	15,7	15,7	79,1
	Às vezes	13	11,3	11,3	90,4
	Muitas vezes	9	7,8	7,8	98,3
	Sempre	2	1,7	1,7	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Quadro 39 – Benefício acesso resultados

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Indiferente	17	14,8	18,7	18,7
	Pouco benéfico	4	3,5	4,4	23,1
	Benéfico	47	40,9	51,6	74,7
	Muito benéfico	9	7,8	9,9	84,6
	Bastante benéfico	14	12,2	15,4	100,0
	Total	91	79,1	100,0	
Missing	System	24	20,9		
	Total	115	100,0		

Nota: esta pergunta era condicional aos operadores que tinham respondido "Nunca" ou "Raramente" na pergunta anterior (91 casos), razão pela qual existem 24 missing.

Quadro 40 – Benefício acesso resultados individuais

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito pouco	6	5,2	5,2	5,2
	Pouco	15	13,0	13,0	18,3
	Médio	46	40,0	40,0	58,3
	Muito	31	27,0	27,0	85,2
	Bastante	17	14,8	14,8	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Quadro 41 – Expressão benefício resultados individuais

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Grande competição prejudica o meu trabalho	2	1,7	1,7
	Fomenta diferença entre melhores e piores	11	9,6	11,3
	Medo dispensa se não obtiver resultados iguais outros	7	6,1	17,4
	Justo; quem trabalha melhor vê trabalho reconhecido	48	41,7	59,1
	Resultados publicados acumulados para a equipa	16	13,9	73,0
	Indiferente	26	22,6	95,7
	Outra	5	4,3	100,0
	Total	115	100,0	

Quadro 42 – Exp. ben. resultados individuais * Ben. resultados individuais

			benresultind					Total
			Muito pouco	Pouco	Médio	Muito	Bastante	
ex p b e nr es ult in d	Grande	Count	0	1	1	0	0	2
	competição	% within exp	,0%	50,0%	50,0%	,0%	,0%	100,0%
	prejudica o meu	% within ben	,0%	6,7%	2,2%	,0%	,0%	1,7%
	trabalho	% of Total	,0%	,9%	,9%	,0%	,0%	1,7%
	Fomenta	Count	2	3	2	3	1	11
	diferença entre	% within exp	18,2%	27,3%	18,2%	27,3%	9,1%	100,0%
	melhores e	% within ben	33,3%	20,0%	4,3%	9,7%	5,9%	9,6%
	piores	% of Total	1,7%	2,6%	1,7%	2,6%	,9%	9,6%
	Medo dispensa	Count	1	0	3	2	1	7
	se não obtiver	% within exp	14,3%	,0%	42,9%	28,6%	14,3%	100,0%
	resultados iguais	% within ben	16,7%	,0%	6,5%	6,5%	5,9%	6,1%
	outros	% of Total	,9%	,0%	2,6%	1,7%	,9%	6,1%
	Justo; quem	Count	0	2	17	19	10	48
	trabalha melhor	% within exp	,0%	4,2%	35,4%	39,6%	20,8%	100,0%
	vê trabalho	% within ben	,0%	13,3%	37,0%	61,3%	58,8%	41,7%
	reconhecido	% of Total	,0%	1,7%	14,8%	16,5%	8,7%	41,7%
	Resultados	Count	0	3	8	3	2	16
	publicados	% within exp	,0%	18,8%	50,0%	18,8%	12,5%	100,0%
	acumulados para	% within ben	,0%	20,0%	17,4%	9,7%	11,8%	13,9%
	a equipa	% of Total	,0%	2,6%	7,0%	2,6%	1,7%	13,9%
	Indiferente	Count	3	5	14	2	2	26
		% within exp	11,5%	19,2%	53,8%	7,7%	7,7%	100,0%
		% within ben	50,0%	33,3%	30,4%	6,5%	11,8%	22,6%
		% of Total	2,6%	4,3%	12,2%	1,7%	1,7%	22,6%
	Outra	Count	0	1	1	2	1	5
		% within exp	,0%	20,0%	20,0%	40,0%	20,0%	100,0%
		% within ben	,0%	6,7%	2,2%	6,5%	5,9%	4,3%
		% of Total	,0%	,9%	,9%	1,7%	,9%	4,3%
	Total	Count	6	15	46	31	17	115
		% within exp	5,2%	13,0%	40,0%	27,0%	14,8%	100,0%
		% within ben	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	5,2%	13,0%	40,0%	27,0%	14,8%	100,0%
			Value		df	Asymp. Sig. (2-sided)		
Pearson Chi-Square			33,516(a)		24	,094		

a 28 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,10.

Quadro 43 – Resolv. problemas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	18	15,7	15,7	15,7
	Raramente	35	30,4	30,4	46,1
	Às vezes	52	45,2	45,2	91,3
	Muitas vezes	9	7,8	7,8	99,1
	Sempre	1	,9	,9	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Quadro 44 – Resolv. problemas * Tipo campanha

		tipocampanha					Total	
		Outbound de inquéritos	Outbound de vendas	Inbound serviço	Inbound técnico	Outro		
resol vpro b	Nunca	Count	3	15	0	0	0	18
		% within resolvb	16,7%	83,3%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		% within tipocp	18,8%	25,0%	,0%	,0%	,0%	15,7%
		% of Total	2,6%	13,0%	,0%	,0%	,0%	15,7%
	Raramente	Count	5	17	12	1	0	35
		% within resolvb	14,3%	48,6%	34,3%	2,9%	,0%	100,0%
		% within tipocp	31,3%	28,3%	41,4%	11,1%	,0%	30,4%
		% of Total	4,3%	14,8%	10,4%	,9%	,0%	30,4%
	Às vezes	Count	7	25	13	6	1	52
		% within resolvb	13,5%	48,1%	25,0%	11,5%	1,9%	100,0%
		% within tipocp	43,8%	41,7%	44,8%	66,7%	100,0%	45,2%
		% of Total	6,1%	21,7%	11,3%	5,2%	,9%	45,2%
	Muitas vezes	Count	1	2	4	2	0	9
		% within resolvb	11,1%	22,2%	44,4%	22,2%	,0%	100,0%
		% within tipocp	6,3%	3,3%	13,8%	22,2%	,0%	7,8%
		% of Total	,9%	1,7%	3,5%	1,7%	,0%	7,8%
	Sempre	Count	0	1	0	0	0	1
		% within resolvb	,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		% within tipocp	,0%	1,7%	,0%	,0%	,0%	,9%
		% of Total	,0%	,9%	,0%	,0%	,0%	,9%
	Total	Count	16	60	29	9	1	115
		% within resolvb	13,9%	52,2%	25,2%	7,8%	,9%	100,0%
		% within tipocp	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	13,9%	52,2%	25,2%	7,8%	,9%	100,0%
		Value		df		Asymp. Sig. (2-sided)		
Pearson Chi-Square		20,244(a)		16		,209		

a. 19 cells (76,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

Quadro 45 – Reorg. trabalho

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	16	13,9	13,9	13,9
	Raramente	37	32,2	32,2	46,1
	Às vezes	46	40,0	40,0	86,1
	Muitas vezes	13	11,3	11,3	97,4
	Sempre	3	2,6	2,6	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Quadro 46 – Reorg. trabalho * Tipo campanha

		tipocampanha					Total
		Outbound de inquéritos	Outbound de vendas	Inbound serviço	Inbound técnico	Outro	
reorg trab	Nunca	Count	4	5	7	0	16
		% within reorg	25,0%	31,3%	43,8%	,0%	100,0%
		% within tipop	25,0%	8,3%	24,1%	,0%	13,9%
		% of Total	3,5%	4,3%	6,1%	,0%	13,9%
	Raramente	Count	5	14	13	4	37
		% within reorg	13,5%	37,8%	35,1%	10,8%	100,0%
		% within tipop	31,3%	23,3%	44,8%	100,0%	32,2%
		% of Total	4,3%	12,2%	11,3%	3,5%	32,2%
	Às vezes	Count	7	26	8	5	46
		% within reorg	15,2%	56,5%	17,4%	10,9%	100,0%
		% within tipop	43,8%	43,3%	27,6%	55,6%	40,0%
		% of Total	6,1%	22,6%	7,0%	4,3%	40,0%
	Muitas vezes	Count	0	12	1	0	13
		% within reorg	,0%	92,3%	7,7%	,0%	100,0%
		% within tipop	,0%	20,0%	3,4%	,0%	11,3%
		% of Total	,0%	10,4%	,9%	,0%	11,3%
	Sempre	Count	0	3	0	0	3
		% within reorg	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
		% within tipop	,0%	5,0%	,0%	,0%	2,6%
		% of Total	,0%	2,6%	,0%	,0%	2,6%
	Total	Count	16	60	29	9	115
		% within reorg	13,9%	52,2%	25,2%	7,8%	100,0%
		% within tipop	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	13,9%	52,2%	25,2%	7,8%	100,0%
		Value	df		Asymp. Sig. (2-sided)		
Pearson Chi-Square		24,653(a)		16		,076	

a 17 cells (68,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

Quadro 47 – Trab. automático

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito baixo	1	,9	,9	,9
	Baixo	4	3,5	3,5	4,3
	Médio	56	48,7	48,7	53,0
	Alto	46	40,0	40,0	93,0
	Muito alto	8	7,0	7,0	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Quadro 48 – Conhecimento tecnologia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito mau	2	1,7	1,7	1,7
	Mau	7	6,1	6,1	7,8
	Razoável	45	39,1	39,1	47,0
	Bom	49	42,6	42,6	89,6
	Muito bom	12	10,4	10,4	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Quadro 49 – Adaptação tecnologia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada adaptada	1	,9	,9	,9
	Pouco adaptada	7	6,1	6,1	7,0
	Mais ou menos adaptada	50	43,5	43,5	50,4
	Muito adaptada	51	44,3	44,3	94,8
	Bastante adaptada	6	5,2	5,2	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

10.4 A relação salarial

Quadro 50 – Escalão salarial

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid A	49	42,6	42,6	42,6
B	33	28,7	28,7	71,3
C	31	27,0	27,0	98,3
Outra	2	1,7	1,7	100,0
Total	115	100,0	100,0	

Quadro 51 – Prémios

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nunca	61	53,0	53,0	53,0
Raramente	13	11,3	11,3	64,3
Às vezes	24	20,9	20,9	85,2
Muitas vezes	9	7,8	7,8	93,0
Sempre	8	7,0	7,0	100,0
Total	115	100,0	100,0	

Quadro 52 – Bónus

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nunca	65	56,5	56,5	56,5
Raramente	11	9,6	9,6	66,1
Às vezes	25	21,7	21,7	87,8
Muitas vezes	8	7,0	7,0	94,8
Sempre	6	5,2	5,2	100,0
Total	115	100,0	100,0	

Quadro 53 – Razão bónus

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sim	41	35,7	93,2	93,2
Não	3	2,6	6,8	100,0
Total	44	38,3	100,0	
Missing System	71	61,7		
Total	115	100,0		

Nota: esta pergunta era condicional aos operadores que tinham respondido diferente de "Nunca" na pergunta anterior (50 casos). Assim sendo, dos 71 *missing*, só 6 são reais.

Quadro 54 – Método atribuição bónus

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid Bónus individuais	30	26,1	26,1
Bónus campanha, distribuído igual	11	9,6	35,7
Bónus campanha, dist diferente	35	30,4	66,1
Bónus campanha: parte dist individ, parte dist igual	32	27,8	93,9
Outro	7	6,1	100,0
Total	115	100,0	

10.5 A formação profissional

Quadro 55 – Formação

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sim	101	87,8	87,8	87,8
Não	14	12,2	12,2	100,0
Total	115	100,0	100,0	

Quadro 56 – Razão formação

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Início campanha	38	33,0	37,6	37,6
	Refresh campanha	29	25,2	28,7	66,3
	Propôs-se para mais formações	4	3,5	4,0	70,3
	A empresa indicou-o para mais formações	26	22,6	25,7	96,0
	Outra	4	3,5	4,0	100,0
Missing	Total	101	87,8	100,0	
	System	14	12,2		
	Total	115	100,0		

Nota: esta pergunta era condicional aos operadores que tinham respondido "Sim" na pergunta da Formação (101 casos), razão pela qual existem 14 *missing*.

Quadro 57 – Conteúdo formação

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Aspectos referentes à execução da campanha	76	66,1	75,2	75,2
	Aspectos relacionados com o negócio do cliente	14	12,2	13,9	89,1
	Técnicas de comunicação	1	,9	1,0	90,1
	Técnicas de persuasão	2	1,7	2,0	92,1
	Técnicas de venda	5	4,3	5,0	97,0
	Outro	3	2,6	3,0	100,0
	Total	101	87,8	100,0	
Missing	System	14	12,2		
	Total	115	100,0		

Nota: esta pergunta era condicional aos operadores que tinham respondido "Sim" na pergunta da Formação (101 casos), razão pela qual existem 14 *missing*.

Quadro 58 – Benefício formação trabalho

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada útil	4	3,5	4,0	4,0
	Pouco útil	11	9,6	10,9	14,9
	Mais ou menos útil	37	32,2	36,6	51,5
	Muito útil	38	33,0	37,6	89,1
	Bastante útil	11	9,6	10,9	100,0
	Total	101	87,8	100,0	
Missing	System	14	12,2		
	Total	115	100,0		

Nota: esta pergunta era condicional aos operadores que tinham respondido "Sim" na pergunta da Formação (101 casos), razão pela qual existem 14 *missing*.

Quadro 59 – Benefício formação operador

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito pouco	12	10,4	12,4	12,4
	Pouco	18	15,7	18,6	30,9
	Médio	41	35,7	42,3	73,2
	Muito	19	16,5	19,6	92,8
	Bastante	7	6,1	7,2	100,0
	Total	97	84,3	100,0	
Missing	System	18	15,7		
	Total	115	100,0		

Nota: esta pergunta era condicional aos operadores que tinham respondido "Sim" na pergunta da Formação (101 casos). Assim sendo, dos 18 *missing*, só 4 são reais.

10.6 A flexibilidade

Quadro 60 – Relação horário com disponibilidade

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito inferior	1	,9	,9
	Inferior	37	32,2	33,0
	Idêntico	77	67,0	100,0
	Total	115	100,0	

Quadro 61 – Horas semana

	horassemana
N	Valid 115
	Missing 0
	Mean 24,20
	Median 23,00
	Mode 20
	Std. Deviation 10,421
	Range 41
	Minimum 4
	Maximum 45
Percentiles	25 18,00
	50 23,00
	75 33,00

Quadro 62 – Euros mês

	eurosmes
N	Valid 110
	Missing 5
	Mean 291,67
	Median 260,00
	Mode 400
	Std. Deviation 135,998
	Range 688
	Minimum 12
	Maximum 700
Percentiles	25 200,00
	50 260,00
	75 400,00

Quadro 63 – Transformada de horas semana

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<=12	22	19,1	19,1	19,1
	>12 e <=20	33	28,7	28,7	47,8
	>20 e <=28	20	17,4	17,4	65,2
	>28 e <=34	12	10,4	10,4	75,7
	>34	28	24,3	24,3	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Quadro 64 – Razão da quantidade disponibilizada

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Mínimo, para compensação económica	12	10,4	10,4
	Bal entre compensação económica e tempo de lazer	68	59,1	69,6
	Bal entre compensação económica e 2º trabalho	14	12,2	81,7
	O possível, por já ter outro trabalho	16	13,9	95,7
	Outro	5	4,3	100,0
	Total	115	100,0	

Quadro 65 – Importância disponibilidade

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito pequeno	1	,9	,9
	Médio	9	7,8	8,7
	Grande	37	32,2	40,9
	Muito grande	68	59,1	100,0
	Total	115	100,0	

Quadro 66 – Influência disponibilidade em ser operador

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito pouco	1	,9	,9
	Pouco	8	7,0	7,8
	Médio	17	14,8	22,6
	Muito	38	33,0	55,7
	Bastante	51	44,3	100,0
	Total	115	100,0	

Quadro 67 – Flexibilidade alteração disponibilidade

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito pouco	4	3,5	3,5
	Pouco	9	7,8	11,3
	Médio	27	23,5	34,8
	Muito	37	32,2	67,0
	Bastante	38	33,0	100,0
	Total	115	100,0	

Quadro 68 – Rotação campanha

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	16	13,9	13,9
	Raramente	35	30,4	44,3
	Às vezes	46	40,0	84,3
	Muitas vezes	14	12,2	96,5
	Sempre	4	3,5	100,0
	Total	115	100,0	

Quadro 69 – Rotina Trab. * Rotação campanha

		rotacaocamp					Total	
		Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre		
ro ttr a b	Baixo	Count	0	1	5	3	1	10
		% within rott	,0%	10,0%	50,0%	30,0%	10,0%	100,0%
		% within rotcp	,0%	2,9%	10,9%	21,4%	25,0%	8,7%
		% of Total	,0%	,9%	4,3%	2,6%	,9%	8,7%
	Médio	Count	8	16	18	4	1	47
		% within rott	17,0%	34,0%	38,3%	8,5%	2,1%	100,0%
		% within rotcp	50,0%	45,7%	39,1%	28,6%	25,0%	40,9%
		% of Total	7,0%	13,9%	15,7%	3,5%	,9%	40,9%
	Alto	Count	5	13	19	6	2	45
		% within rott	11,1%	28,9%	42,2%	13,3%	4,4%	100,0%
		% within rotcp	31,3%	37,1%	41,3%	42,9%	50,0%	39,1%
		% of Total	4,3%	11,3%	16,5%	5,2%	1,7%	39,1%
	Muito alto	% within rott	3	5	4	1	0	13
		% within rotcp	23,1%	38,5%	30,8%	7,7%	,0%	100,0%
		% within rott	18,8%	14,3%	8,7%	7,1%	,0%	11,3%
	% of Total	2,6%	4,3%	3,5%	,9%	,0%	11,3%	
Total	Count	16	35	46	14	4	115	
	% within rott	13,9%	30,4%	40,0%	12,2%	3,5%	100,0%	
	% within rotcp	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	13,9%	30,4%	40,0%	12,2%	3,5%	100,0%	
		Value		df	Asymp. Sig. (2-sided)			
Pearson Chi-Square		10.691(a)		12				,556

a. 11 cells (55,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,35.

10.7 A integração e segurança

Quadro 70 – Investimento trab.

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito pequeno	1	,9	,9
	Pequeno	6	5,2	6,1
	Médio	52	45,2	51,3
	Grande	48	41,7	93,0
	Muito grande	8	7,0	100,0
	Total	115	100,0	

Quadro 71 – Relacionamento chefe

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Más	3	2,6	2,6
	Razoáveis	21	18,3	20,9
	Boas	64	55,7	76,5
	Muito boas	27	23,5	100,0
	Total	115	100,0	

Quadro 72 – Relacionamento colegas

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Razoáveis	11	9,6	9,6
	Boas	54	47,0	56,5
	Muito boas	50	43,5	100,0
	Total	115	100,0	

Quadro 73 – Desenvolvimento rel. colegas

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	1	,9	,9
	Raramente	5	4,3	5,2
	Às vezes	36	31,3	36,5
	Muitas vezes	53	46,1	82,6
	Sempre	20	17,4	100,0
	Total	115	100,0	

Quadro 74 – Interação colegas

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	3	2,6	2,6
	Raramente	11	9,6	12,2
	Às vezes	45	39,1	51,3
	Muitas vezes	38	33,0	84,3
	Sempre	18	15,7	100,0
	Total	115	100,0	

Quadro 75 – Sentido trab.

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Pouco sentido	4	3,5	3,5
	Algum sentido	28	24,3	27,8
	Muito sentido	58	50,4	78,3
	Bastante sentido	25	21,7	100,0
	Total	115	100,0	

Quadro 76 – Actividade empresa

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Empresa de telemarketing	54	47,0	47,0
	Empresa de vendas pelo telefone	6	5,2	52,2
	Empresa de serviços de call center às empresas	54	47,0	99,1
	Empresa de colocação de operadores de call center	1	,9	100,0
	Total	115	100,0	

Quadro 77 – Accionistas empresa

		Frequency	Percent
Valid	Sim	15	13,0
	Não	100	87,0
	Total	115	100,0

Quadro 79 – Dir. geral empresa

		Frequency	Percent
Valid	Sim	15	13,0
	Não	100	87,0
	Total	115	100,0

Quadro 78 – Organização empresa

		Frequency	Percent
Valid	Sim	24	20,9
	Não	91	79,1
	Total	115	100,0

Quadro 80 – Outros dir. empresa

		Frequency	Percent
Valid	Sim	20	17,4
	Não	95	82,6
	Total	115	100,0

Quadro 81 – Possibilidade falar dir. empresa

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Impossível	6	5,2	5,2
	Pouco provável	48	41,7	47,0
	Provável	53	46,1	93,0
	Muito provável	7	6,1	99,1
	Certo	1	,9	100,0
	Total	115	100,0	

Quadro 82 – Opinar supervisor

		Frequency	Percent
Valid	Sim	57	49,6
	Não	58	50,4
	Total	115	100,0

Quadro 83 – Consideração opinião

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Impossível	2	1,7	1,7
	Pouco provável	53	46,1	47,8
	Provável	56	48,7	96,5
	Muito provável	4	3,5	100,0
	Total	115	100,0	

Quadro 84 – Satisfação trab.

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito baixo	3	2,6	2,6
	Baixo	12	10,4	13,0
	Médio	60	52,2	65,2
	Alto	34	29,6	94,8
	Muito alto	6	5,2	100,0
	Total	115	100,0	

Quadro 85 – Garantia salário

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito baixo	8	7,0	7,0
	Baixo	16	13,9	20,9
	Médio	45	39,1	60,0
	Alto	34	29,6	89,6
	Muito alto	12	10,4	100,0
	Total	115	100,0	

Quadro 86 – Contrato laboral com empresa

		Frequency	Percent
Valid	Sim	89	77,4
	Não	26	22,6
	Total	115	100,0

Quadro 87 – Razão porque sim contrato lab. empresa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Teria mais segurança em relação a ter trabalho	24	20,9	27,3	27,3
	Ganharia mais	13	11,3	14,8	42,0
	Teria mais segurança em relação a ter salário garantido	14	12,2	15,9	58,0
	Sentir-me-ia mais integrado na empresa	26	22,6	29,5	87,5
	Teria direito a retribuição para as faltas justificadas	8	7,0	9,1	96,6
	Outra	3	2,6	3,4	100,0
	Total	88	76,5	100,0	
Missing	System	27	23,5		
	Total	115	100,0		

Nota: esta pergunta era condicional aos operadores que tinham respondido “Sim” na pergunta do Contrato laboral (89 casos). Assim sendo, dos 27 *missing*, só 1 é real.

Quadro 88 – Situação laboral preferida

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Contrato de trabalho efectivo tempo total	23	20,0	26,1	26,1
	Contrato de trabalho efectivo tempo parcial	41	35,7	46,6	72,7
	Contrato de trabalho a prazo tempo total	2	1,7	2,3	75,0
	Contrato de trabalho a prazo tempo parcial	17	14,8	19,3	94,3
	Trabalhador independente (recibos verdes)	4	3,5	4,5	98,9
	Outra	1	,9	1,1	100,0
	Total	88	76,5	100,0	
Missing	System	27	23,5		
	Total	115	100,0		

Nota: esta pergunta era condicional aos operadores que tinham respondido "Sim" na pergunta do Contrato laboral (89 casos). Assim sendo, dos 27 *missing*, só 1 é real.

Quadro 89 – Razão porque não contrato lab. empresa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Já tenho contrato trabalho efectivo noutra empresa	9	7,8	34,6	34,6
	Perderia flexibilidade de trabalhar quando quero	8	7,0	30,8	65,4
	Perderia flexibilidade de trabalhar em várias empresas	2	1,7	7,7	73,1
	Ganharia menos mensalmente	1	,9	3,8	76,9
	Ficaria preso a esta empresa	1	,9	3,8	80,8
	Perderia os bónus	1	,9	3,8	84,6
	Outra	4	3,5	15,4	100,0
	Total	26	22,6	100,0	
	System	89	77,4		
Missing	Total	115	100,0		

Nota: esta pergunta era condicional aos operadores que tinham respondido "Não" na pergunta do Contrato laboral (26 casos) , razão pela qual existem 89 *missing*.

Quadro 90 – Contrato laboral com empresa * Acumula profissão

		acumprof		Total	
		Sim	Não		
ctolabempresa	Sim	Count	26	63	89
		% within ctolabempresa	29,2%	70,8%	100,0%
		% within acumprof	63,4%	85,1%	77,4%
		% of Total	22,6%	54,8%	77,4%
	Não	Count	15	11	26
		% within ctolabempresa	57,7%	42,3%	100,0%
		% within acumprof	36,6%	14,9%	22,6%
		% of Total	13,0%	9,6%	22,6%
	Total	Count	41	74	115
		% within ctolabempresa	35,7%	64,3%	100,0%
		% within acumprof	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	35,7%	64,3%	100,0%
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	7,114(b)	1	,008	,011	,008
Continuity Correction(a)	5,926	1	,015		
Likelihood Ratio	6,873	1	,009		
Fisher's Exact Test					
Linear-by-Linear Association	7,052	1	,008		
N of Valid Cases	115				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,27.

Quadro 91 – Contrato laboral com empresa * Incerteza horário

		incertezahor					Total	
		Muito pouco	Pouco	Médio	Muito	Bastante		
ctolabe mpresa	Sim	Count	3	23	27	24	12	89
		% within ctolabempr	3,4%	25,8%	30,3%	27,0%	13,5%	100,0%
		% within incertezahor	60,0%	71,9%	71,1%	92,3%	85,7%	77,4%
	Não	% of Total	2,6%	20,0%	23,5%	20,9%	10,4%	77,4%
		Count	2	9	11	2	2	26
		% within ctolabempr	7,7%	34,6%	42,3%	7,7%	7,7%	100,0%
		% within incertezahor	40,0%	28,1%	28,9%	7,7%	14,3%	22,6%
	Total	% of Total	1,7%	7,8%	9,6%	1,7%	1,7%	22,6%
		Count	5	32	38	26	14	115
		% within ctolabempr	4,3%	27,8%	33,0%	22,6%	12,2%	100,0%
		% within incertezahor	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	4,3%	27,8%	33,0%	22,6%	12,2%	100,0%	
		Value		df	Asymp. Sig. (2-sided)			
Pearson Chi-Square		6,154(a)		4	,188			

a. 3 cells (30,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,13.

Quadro 92 – Incerteza horário

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito pouco	5	4,3	4,3
	Pouco	32	27,8	32,2
	Médio	38	33,0	65,2
	Muito	26	22,6	87,8
	Bastante	14	12,2	100,0
	Total	115	100,0	

Quadro 93 – Apoio faltas

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Nenhum apoio	45	39,1	39,1
	Muito pouco apoio	10	8,7	47,8
	Pouco apoio	25	21,7	69,6
	Apoio razoável	33	28,7	98,3
	Muito apoio	2	1,7	100,0
	Total	115	100,0	

10.8 A valorização e o reconhecimento

Quadro 94 – Importância trabalho

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito pouca	2	1,7	1,7
	Pouca	9	7,8	9,6
	Médio	45	39,1	48,7
	Muita	39	33,9	82,6
	Bastante	20	17,4	100,0
	Total	115	100,0	

Quadro 95 – Importância emprego

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito pouca	1	,9	,9
	Pouca	6	5,2	6,1
	Médio	45	39,1	45,2
	Muita	49	42,6	87,8
	Bastante	14	12,2	100,0
	Total	115	100,0	

Quadro 96 – Prob. promocao

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Impossível	14	12,2	12,2
	Pouco provável	74	64,3	76,5
	Provável	26	22,6	99,1
	Muito provável	1	,9	100,0
	Total	115	100,0	

Quadro 97 – Prob. dispensa

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Pouco provável	68	59,1	59,1
	Provável	42	36,5	95,7
	Muito provável	4	3,5	99,1
	Certo	1	,9	100,0
	Total	115	100,0	

Quadro 98 – Importância experiência futuro prof.

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito pouco importante	3	2,6	2,6
	Pouco importante	15	13,0	15,7
	Medianamente importante	58	50,4	66,1
	Muito importante	30	26,1	92,2
	Bastante importante	9	7,8	100,0
	Total	115	100,0	

Quadro 99 – Importância experiência futuro competências

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito pouco	4	3,5	3,5
	Pouco	15	13,0	16,5
	Médio	55	47,8	64,3
	Muito	31	27,0	91,3
	Bastante	10	8,7	100,0
	Total	115	100,0	

Quadro 100 – Importância experiência futuro empregabilidade

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Impossível	5	4,3	4,3
	Pouco provável	43	37,4	41,7
	Provável	50	43,5	85,2
	Muito provável	14	12,2	97,4
	Certo	3	2,6	100,0
	Total	115	100,0	

Quadro 101 – Importância trab. para empresa

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Pouco importante	28	24,3	24,3
	Medianamente importante	55	47,8	72,2
	Muito importante	27	23,5	95,7
	Bastante importante	5	4,3	100,0
	Total	115	100,0	

Quadro 102 – Importância trab. para cliente

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito pouco importante	5	4,3	4,3
	Pouco importante	28	24,3	28,7
	Medianamente importante	50	43,5	72,2
	Muito importante	25	21,7	93,9
	Bastante importante	7	6,1	100,0
	Total	115	100,0	

Quadro 103 – Recompensa pelo trab.

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito mal	8	7,0	7,0
	Mal	36	31,3	38,3
	Razoavelmente	60	52,2	90,4
	Bem	11	9,6	100,0
	Total	115	100,0	

Quadro 104 – Modificação salarial

		Frequency	Percent
Valid	Sim	29	25,2
	Não	86	74,8
	Total	115	100,0

Quadro 105 – Status social

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito mau	14	12,2	12,2
	Mau	31	27,0	39,1
	Razoável	61	53,0	92,2
	Bom	6	5,2	97,4
	Muito bom	3	2,6	100,0
	Total	115	100,0	

Quadro 106 – Importância trabalho * Importância trab. para empresa

		imptrabempresa				Total	
		Pouco importante	Mediana importante	Muito importante	Bastante importante		
imptrab	Muito pouca	Count	1	1	0	0	2
		% imptrab	50,0%	50,0%	,0%	,0%	100,0%
		%empresa	3,6%	1,8%	,0%	,0%	1,7%
		% of Total	,9%	,9%	,0%	,0%	1,7%
	Pouca	Count	6	1	2	0	9
		% imptrab	66,7%	11,1%	22,2%	,0%	100,0%
		%empresa	21,4%	1,8%	7,4%	,0%	7,8%
		% of Total	5,2%	,9%	1,7%	,0%	7,8%
	Médio	Count	10	26	8	1	45
		% imptrab	22,2%	57,8%	17,8%	2,2%	100,0%
		%empresa	35,7%	47,3%	29,6%	20,0%	39,1%
		% of Total	8,7%	22,6%	7,0%	,9%	39,1%
	Muita	Count	7	19	13	0	39
		% imptrab	17,9%	48,7%	33,3%	,0%	100,0%
		%empresa	25,0%	34,5%	48,1%	,0%	33,9%
		% of Total	6,1%	16,5%	11,3%	,0%	33,9%
Bastante	Count	4	8	4	4	20	
	% imptrab	20,0%	40,0%	20,0%	20,0%	100,0%	
	%empresa	14,3%	14,5%	14,8%	80,0%	17,4%	
	% of Total	3,5%	7,0%	3,5%	3,5%	17,4%	
Total	Count	28	55	27	5	115	
	% imptrab	24,3%	47,8%	23,5%	4,3%	100,0%	
	%empresa	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	24,3%	47,8%	23,5%	4,3%	100,0%	
		Value	Asymp. Std. Error(a)		Approx. T(b)	Approx. Sig.	
Ordinal by Ordinal		Gamma	,308		2,433	,015	
N of Valid Cases		115					

a Not assuming the null hypothesis. b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Quadro 107 – Recompensa pelo trabalho * Habilitações literárias

		habilitarias								Total	
		Inferiores ao ensino básico	Ensino básico	Ensino secundário (11º)	Ensino secundário completo (12º)	Frequência universitária	Bacharelato	Licenciatura	Outra		
trabrecomp	Muito mal	Count	0	1	2	1	2	0	2	0	8
		% within trabrecomp	,0%	12,5%	25,0%	12,5%	25,0%	,0%	25,0%	,0%	100,0%
		% within habilitarias	,0%	11,1%	10,0%	5,0%	5,6%	,0%	11,1%	,0%	7,0%
		% of Total	,0%	,9%	1,7%	,9%	1,7%	,0%	1,7%	,0%	7,0%
	Mal	Count	1	1	4	3	16	2	9	0	36
		% within trabrecomp	2,8%	2,8%	11,1%	8,3%	44,4%	5,6%	25,0%	,0%	100,0%
		% within habilitarias	50,0%	11,1%	20,0%	15,0%	44,4%	25,0%	50,0%	,0%	31,3%
		% of Total	,9%	,9%	3,5%	2,6%	13,9%	1,7%	7,8%	,0%	31,3%
	Razoavelmente	Count	1	7	10	12	16	6	7	1	60
		% within trabrecomp	1,7%	11,7%	16,7%	20,0%	26,7%	10,0%	11,7%	1,7%	100,0%
		% within habilitarias	50,0%	77,8%	50,0%	60,0%	44,4%	75,0%	38,9%	50,0%	52,2%
		% of Total	,9%	6,1%	8,7%	10,4%	13,9%	5,2%	6,1%	,9%	52,2%
	Bem	Count	0	0	4	4	2	0	0	1	11
		% within trabrecomp	,0%	,0%	36,4%	36,4%	18,2%	,0%	,0%	9,1%	100,0%
		% within habilitarias	,0%	,0%	20,0%	20,0%	5,6%	,0%	,0%	50,0%	9,6%
	% of Total	,0%	,0%	3,5%	3,5%	1,7%	,0%	,0%	,9%	9,6%	
Total	Count	2	9	20	20	36	8	18	2	115	
	% within trabrecomp	1,7%	7,8%	17,4%	17,4%	31,3%	7,0%	15,7%	1,7%	100,0%	
	% within habilitarias	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	1,7%	7,8%	17,4%	17,4%	31,3%	7,0%	15,7%	1,7%	100,0%	
		Value				df		Asymp. Sig. (2-sided)			
Pearson Chi-Square		25,940(a)				21		,209			
Likelihood Ratio		28,281				21		,132			
Linear-by-Linear Association		1,721				1		,190			
N of Valid Cases		115									

a 24 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,14.